

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	MODELO FINANCIERO Y OPTIMIZACION DEL VALOR AGREGADO DEL GRUPO COMERCIAL ARVAL		
<b>SUBTITULO</b>			
<b>AUTOR</b>	JULIAN ARCESIO VALDERRAMA CARDENAS		
<b>PALABRAS CLAVE</b>	estados financieros		valor agregado
	presupuesto de efectivo		comercio
	proyección		
<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b>	<p>El proyecto va encaminado a la organización de la información financiera, diseñando una metodología de flujo de información para poder constituir los estados de resultados del grupo comercial ARVAL. Plantear el balance general, estado de ganancias y pérdidas y el presupuesto de efectivo, realizar el análisis respectivo teniendo en cuenta los inconvenientes de liquidez que tiene la empresa en ciertos periodos de tiempo, considerar las razones financieras, realizar análisis vertical y horizontal para poder mejorar la situación financiera de la empresa y de esta manera optimizar el valor agregado para el inversionista. Proyectar los estados de resultados teniendo en cuenta el entorno y realizar el análisis respectivo, de esta manera anticiparse por medio del presupuesto a posibles problemas de liquidez.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**MODELO FINANCIERO Y OPTIMIZACIÓN DEL VALOR AGREGADO DEL GRUPO  
COMERCIAL ARVAL**

**VALDERRMA CARDENAS JULIAN ARCESIO**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y MERCADO DE CAPITALES  
CHIA CUNDINAMARCA  
2013**

**MODELO FINANCIERO Y OPTIMIZACIÓN DEL VALOR AGREGADO DEL  
GRUPO COMERCIAL ARVAL**

**VALDERRMA CARDENAS JULIAN ARCESIO**

**Trabajo aplicado para optar el título de  
Especialista en Finanzas y Mercado de Capitales**

**Asesor  
ANGEL DIAZ PEDRO MARIA  
Contador público con maestría en  
administración de empresas**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y MERCADO DE CAPITAL  
CHIA CUNDINAMARCA  
2013**

## TABLA DE CONTENIDO

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	2
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	5
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	6
<b>2. OBJETIVOS</b>	7
2.1 OBJETIVO GENERAL	7
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
<b>3. MARCO DE REFERENCIA</b>	8
3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL	8
3.1.1 Análisis DOFA	8
3.1.1.1 Debilidades	8
3.1.1.2 Fortalezas	8

3.1.1.3 Oportunidades	9
3.1.1.4 Amenazas	9
3.1.2 Líneas de Negocio	10
3.1.3 Proveedores	10
3.2 MARCO TEÓRICO	11
3.3 MARCO CONCEPTUAL	12
<b>4. METODOLOGÍA</b>	15
4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	15
4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA	16
4.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	16
4.4 METODOLOGÍA DE FLUJO DE INFORMACIÓN Y ANALISIS DE DATOS	24
4.5 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA	32
<b>5. CONCLUSIONES</b>	51
<b>6. RECOMENDACIONES</b>	52
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	53

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla1.</b> Estado de Ganancias y Pérdidas con corte mensual del año 2012, 2013 y 2014	34
<b>Tabla 2.</b> Margen de Utilidad de los productos.	39
<b>Tabla 3.</b> Balance General con corte mensual de los años 2013 y 2014	43
<b>Tabla 4.</b> Presupuesto de efectivo mensual para el periodo 2013 y 2014	46

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo se realiza con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos en la Especialización en finanzas y mercado de Capitales de la Universidad de la Sabana y va enfocado al mejoramiento de las decisiones financieras del Grupo Comercial Arval, partiendo de los inconvenientes presentes y describiendo varios puntos teóricos sobre modelación financiera para así poder aplicarlos a las condiciones existentes en la compañía y darle un orden desde el punto de vista financiero, que ayudará a tomar disposiciones más adecuadas para el bien de la empresa y de su accionista. Se analizarán las causas principales de la incertidumbre en el momento de la toma de decisiones, luego a partir de ciertas bases teóricas se implementaran a las condiciones existentes y se escogerá cuál de los modelos es el mejor para las características del negocio que en este caso es una comercializadora de ropa formal e informal para hombre, de esta manera se podrá diseñar un modelo propio para este tipo de empresa y así optimizar las decisiones financieras dándole un valor agregado a los accionistas de la compañía.

El enfoque fundamental del trabajo no es crear un modelo financiero novedoso, sino tomar las bases de los modelos ya existentes y aplicarlos a las condiciones específicas del negocio en particular, ya que como es una empresa pequeña no es prudente aplicarle un modelo, sino diseñar uno diferente con las ventajas de varias teorías que aplicadas a la compañía le den una herramienta a la hora del análisis financiero y llevar a cabo las disposiciones correctas en el momento justo.



## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La situación actual que vive la empresa es un ciclo de acciones y toma de decisiones financieras que repercuten siempre en las mismas consecuencias, año tras año se presentan problemas de liquidez en los meses de febrero, marzo, agosto y septiembre, sin embargo a pesar que estos problemas son característicos de todos los años siempre se ha solventado con préstamos del mismo accionista. El motivo principal de este inconveniente es la inexistencia de la planeación financiera, que conlleva a que a pesar que se sabe que en los meses mencionados se va a afectar la liquidez no se recurre a algún procedimiento establecido.

La tasa de oportunidad del único accionista no está clara, además de la tasa de rentabilidad del negocio no está establecida conllevando a una inexactitud en las utilidades ganadas en un periodo analizado, la causa principal que afecta la no determinación de la rentabilidad neta del negocio es la deficiente contabilidad y la inexactitud de los datos que son analizados.

El análisis financiero (horizontal y vertical, indicadores), no se tiene presente para la toma de decisiones financieras, esto debido a que los estados financieros son inexactos, además la empresa nunca ha desarrollado el análisis de los mismos para disposiciones de quiebra o de pérdidas.

Al revisar los síntomas principales y analizar las causas del problema es necesario preguntarnos ¿qué pasaría si la situación persiste?, la empresa con una tradición de más de 20 años y con la dirección empírica del único dueño no tiene el riesgo cercano de la quiebra ni de pérdidas importantes, puesto que las decisiones tradicionales han llevado a la compañía a mantenerse a través del tiempo, sin embargo si las situaciones planteadas en el diagnóstico de síntomas y causas podría encaminar a la empresa a mejorar su estabilidad financiera y entrar a una nueva tendencia de crecimiento, debido a que los problemas de liquidez que la afectan se podrían planear y evitar desde periodos anteriores y los periodos de buena liquidez se aprovecharían

para re invertir el dinero en el crecimiento de la compañía, sin antes optimizar el procedimiento de recolección de información contable y mejorar sustancialmente la contabilidad, realizando unos estados financieros reales, de esta manera se facilitaría de manera importante la toma de decisiones incluyendo el cálculo de la rentabilidad o TIR del negocio, aclarando la perspectiva de la compañía y de esta forma aclarar con exactitud cuál es el estado actual financiero y se podría cuantificar futuros retos y nuevas metas de la empresa. El proceso comenzaría en la recolección de información de ventas de los locales comerciales, el flujo de información debe ser eficiente, de la misma manera es necesario controlar de forma exacta las salidas de efectivo y pago de obligaciones, esto con el fin de poder realizar estados financieros eficientes para la toma de decisiones. Por medio de la utilidad de los periodos evaluados podremos acercarnos a una cifra de rentabilidad de la empresa.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Después de haber identificado los síntomas, las causas y de haber realizado un diagnóstico para proyectar los pronósticos enfocados hacia un cambio en la metodología de toma de decisiones financieras, podemos plantearnos ¿de qué manera se puede optimizar la generación de valor agregado del grupo comercial ARVAL en el mediano plazo?

Para poder darle una solución a se pregunta es necesario resolver algunas otras inquietudes más específicas, como por ejemplo, ¿de qué manera se está generando valor agregado al accionista con los problemas en la toma de decisiones financieras en el estado actual?, ¿Qué método utilizar para la recolección y flujo de información financiera en la realización de los estados de resultados precisos?, ¿cómo identificar en que momento ahorrar y en qué momento invertir?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo se realiza debido a que la generación de valor en cualquier tipo de empresa es de suma importancia para el inversionista, por tal motivo la metodología utilizada para recolectar, almacenar, ordenar y analizar toda la información financiera del Grupo Comercial Arval es la materia prima con la que se llegaron a las conclusiones buscadas y de esta manera saber de qué forma se está generando valor agregado a los inversionistas de la compañía, además de cual otra metodología podría optimizar este proceso. Esto se debe tener en cuenta, puesto que por medio de la investigación se identificarán los puntos fuertes y débiles del negocio comercial, así se podrán explotar los puntos fuertes y fortalecer los débiles, de esta manera se espera generar un ciclo de mejoramiento continuo, generando un mayor rendimiento a los accionistas. El trabajo de investigación se realizara para mejorar las perspectivas financieras y facilitar las decisiones en el corto y mediano plazo, a partir de consecución del objetivo general, implantar las soluciones respectivas en la empresa y evaluar los beneficios para los próximos 24 meses, generando retroalimentación para los siguientes 5 años.

#### **1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El proyecto se realizara en el sur de la ciudad de Bogotá, en la localidad Antonio Nariño en el barrio Restrepo, Grupo comercial ARVAL, partiendo de primera mano con la información real y oportuna desde la parte administrativa de dicha empresa.

Debido a que tiene una aplicación concreta y está buscando una serie de resultados. La aplicación es concreta debido a que va dirigida específicamente a solucionar problemas de decisiones financieras en una organización y busca resultados en la facilidad de toma de decisiones financieras dentro de la compañía solucionando problemas de liquidez, crecimiento de la empresa y generación de valor agregado para los inversionistas. De otra mano, se puede afirmar que la investigación tiene una justificación metodológica, puesto que la metodología a utilizar está enfocada en mejorar el esquema financiero de las pequeñas y medianas empresas y podría ser útil para otras investigaciones que busquen mejorar los procesos de información y toma de decisiones financieras en empresas pequeñas, por estos motivos el resultado de la investigación es una justificación práctica

La profundidad de este proyecto va hasta el punto que se tengan los conceptos claves de la modelación financiera, estados de resultados, rentabilidad y a partir de la claridad teórica se puedan aplicar de forma pragmática en la compañía de estudio, buscando la consecución de los objetivos del proyecto, por lo anterior la investigación es de tipo exploratorio.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar una metodología de planeación financiera eficiente para optimizar la generación de valor agregado del grupo comercial ARVAL.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar la metodología actual si la hay, en las decisiones financieras de la empresa y sus respectivos problemas.
- Diseñar el proceso de recolección financiera óptimo, además de diseñar el método eficiente de flujo de información financiera.
- Organizar la información recolectada para así elaborar los estados financieros de la empresa.
- Elaborar el presupuesto de efectivo en donde se pueda identificar los momentos claves de ahorro e inversión, para evitar así iliquidez, por medio del presupuesto de efectivo.

### **3. MARCO DE REFERENCIA**

#### **3.1 CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Arval es una pequeña empresa comercializadora y fabricante por satélite de ropa formal e informal para hombre, ubicada en el sur de la ciudad y con una trayectoria de un poco más de 20 años, fundada por el señor Arcesio Valderrama Bonilla a comienzos de los años noventa, cuenta con una gran clientela y gran reconocimiento por la calidad de sus productos, actualmente cuenta con 3 puntos de venta, dos de ellos ubicados en el barrio el Restrepo y el otro en el Centro comercial ciudad Tunal, para dar una información más detallada del estado actual de la compañía se presentara un análisis DOFA.

##### **3.1.1 Análisis DOFA**

###### **3.1.1.1 Debilidades**

- Empresa empírica sin datos financieros exactos ni estados de resultados acordes a la realidad
- El sistema de inventarios, cajas y cierres no está sistematizado, por consiguiente se presentan problemas en diferencias en los datos reales y los de control
- No hay un análisis definido en cuanto a la retroalimentación entre los clientes y la empresa
- No hay un manejo de estadísticas establecidas para las recompras de mercancía y resurtido de los productos

###### **3.1.1.2 Fortalezas**

- 25 años de experiencia en el mercado y reconocimiento de la marca
- Excelente calidad en los artículos que comercializa tanto en la materia prima como en los acabados de confección
- Distribuidor de marcas muy reconocidas en el país que generan confianza en la compañía
- Durante la trayectoria se ha conservado una abundante clientela que recompra y trae nuevos clientes

- Arval es una empresa que siempre cumple al día con los acreedores por consiguiente tiene crédito abierto con las mejores empresas de materia prima y productos terminados que comercializa.
- Buenas relaciones con la competencia y todos los stakeholders
- Los empleados que trabajan en la compañía son personas honestas y trabajadoras

#### **3.1.1.3 Oportunidades**

- El nicho de mercado esta sesgado hacia hombres de 35 años en adelante, ampliar este segmento de mercado generaría nuevas oportunidades de atraer nuevos clientes que no estén en este nicho.
- Debido a su reconocimiento la apertura de nuevos puntos de venta en el sur y centro de la ciudad generaría un mayor alcance en la población.
- La mayoría de la competencia directa se encuentra en la misma situación de crecimiento empírico y tiene las mismas debilidades.
- Incursionar con nuevas marcas reconocidas, debido al excelente historial crediticio que se ha conseguido en los años de trayectoria.

#### **3.1.1.4 Amenazas**

- Los puntos principales se encuentran en el barrio Restrepo, las ventas en los sectores comerciales tiene una tendencia bajista debido a la apertura de nuevos centros comerciales que cuenta con todas las comodidades para los clientes.
- El crecimiento desordenado de la empresa ha generado una división en los puntos de venta, por consiguiente cada punto está a nombre de una persona diferente y no de la empresa como tal, esto genera la pérdida de oportunidades de recaudo, por ejemplo recepción de tarjeta de crédito codensa, Falabella y Éxito.
- Las importaciones de ropa china ha afectado las ventas en los últimos 3 años y sigue en tendencia de afectar las ventas del sector.
- El personal especializado en ventas del sector, es reconocido por la deshonestidad y era una amenaza cualquier tipo de nueva contratación.



### **3.1.2 Líneas de negocio**

El negocio de Confecciones Arval está en la comercialización de ropa formal e informal para hombre por medio de compra de productos terminados y de confección por medio de empresas satélite de varios productos.

La compra de bienes terminados se hace a empresas reconocidas del sector de ropa formal e informal para hombre, como los son, INCOCO SA (Alberto Vo5), ONDARA, YANNYNY, KAMERON, entre otras. En esta línea de negocio se obtiene la ganancia por medio de la comercialización con un margen de utilidad cercano al 40% sobre el costo del producto. Los beneficios de esta línea de negocio es la no inversión en publicidad y el reconocimiento adquirido por estas marcas que atraen a los clientes por su reconocimiento, para esta forma de venta se aplican estrategias en los productos estrella de cada marca en los pedidos correspondientes a las temporadas.

La confección por medio de satélite es la otra línea de negocio que maneja Arval, en este caso los proveedores son de materia prima y las empresas satélites. Se compra las telas, se diseña el producto, se realiza una orden de producción y se envía a las empresas satélite que cobran un monto correspondiente a la confección y al costo de los insumos. Los productos terminados como los son, vestidos, camisas y pantalones, tienen la marca registrada ARVAL y en ellos se obtiene un mejor margen de ganancia cercano al 50% en cuanto al costo de producción sin tener en cuenta los gastos administrativos ni de mantenimiento. Las estrategias para esta línea de negocio son de promoción para los productos que llevan más de un año en el inventario, además de unos mayores descuentos para los clientes debido a que hay un mayor margen de utilidad.

### **3.1.3 Proveedores**

Los proveedores de Arval dependen de la línea de negocio, para la comercialización son en su mayoría de reconocimiento, los pagos con estas empresas están sujetos a las condiciones que generen, puesto que algunas de ellas incentivan el pago de contado por medio de algún tipo de descuento, de la misma forma otras de estas

empresas prestan la mercancía con condiciones de retiro dependiendo del comportamiento en ventas que estas tengan durante un periodo de tiempo. En general el pago a estas empresas se realiza con un periodo entre 2, 3 y 4 meses.

Para los productos de la línea de negocio de confección, los proveedores de materia prima se manejan de igual manera que los productos terminados, con descuentos al pago de contado o de 3 a 4 meses. Las empresas de confección satélites en su mayoría cobran de manera inmediata a la entrega del producto terminado y máximo plazo de 1 mes.

La empresa antes que nada quiere consolidarse en el sector a corto plazo y hallar un orden financiero para tomar decisiones de una manera más segura para poder tener y configurar un plan de crecimiento a mediano plazo sin afectar los intereses de los accionistas, de esta manera con una perspectiva de largo plazo ser una de las 3 empresas de comercialización de ropa formal para hombre más grandes del sur y centro de la ciudad.

### **3.2 MARCO TEÓRICO**

Parte fundamental para el desarrollo del trabajo es resaltar lo importantes que se convierten las pequeñas y medianas empresas para la economía social. “Nadie duda de la importancia que adquiere el colectivo de pequeñas y medianas empresas dentro del tejido industrial, el cual se enfrenta en la actualidad a una serie de oportunidades y al mismo tiempo importantes retos que definen el nuevo escenario económico... dentro de este libro veremos como interpretar y analizar la información contable que emane de la empresa, estudiaremos la forma de planificar la evolución futura del negocio”<sup>1</sup>

De la misma manera, parte fundamental en el desarrollo y uno de los objetivos del documento es la planeación financiera “... existen una serie de decisiones en el ámbito de la gestión empresarial que solo puede tomarse con una antelación determinada y sobre las cuales no conviene improvisar, puesto que condicionaran la estructura económico-financiera de la empresa, su desarrollo futuro e inclusive sus

---

<sup>1</sup> AGUILERA, Álvaro (2005)

posibilidades de supervivencia. Con el proceso planificador intentaremos decidir hoy lo que haremos mañana en nuestra empresa, de tal modo que eliminaremos el mayor grado posible de incertidumbre y ganemos eficiencia en la gestión”<sup>2</sup>.

Otro de los aspectos esenciales es la valoración de activos pero ¿Cuál de los métodos utilizar?, el más práctico y que mejor se acopla a las condiciones del negocio es el propuesto por la Asociación Española de Contabilidad “En los últimos años se ha incrementado el interés por la valoración de las pequeñas y medianas empresas. Esto obedece a dos causas fundamentales. Por un lado, se origina un importante crecimiento del número de Pymes, generando mayor riqueza y empleo, así como un incremento de las operaciones de compraventa. Por otro lado, ante la necesidad de adaptarse a un entorno más competitivo, las Pymes se han dotado de una mayor profesionalización, permitiéndoles incorporar el concepto de creación de valor en la gestión de sus negocios. La valoración de una Pyme se rige por los fundamentos metodológicos basados en la teoría de la inversión, que son propios del marco general de la valoración de empresas. Sin embargo, determinados aspectos obligan a prestar una especial atención al desarrollo del proceso valorativo: 1) la falta de un mercado activo de empresas no cotizadas, que afecta a su transmisibilidad, originando un factor de iliquidez; 2) una estructura organizativa menos desarrollada en la Pyme”<sup>3</sup>

Para la solución de los inconvenientes de la compañía un factor de suma importancia es el ahorro, “Uno de los elementos más importantes es la movilización de ahorros, un tópico que en las finanzas micro empresariales han descuidado demasiado tiempo... los ahorros constituyen la mitad sustantiva de las finanzas locales”<sup>4</sup>

### **3.3 MARCO CONCEPTUAL**

Para el desarrollo ideal este documento es necesario aclarar varios términos que se utilizarán constantemente y que son de suma importancia para la comprensión del desarrollo del proyecto. Uno de estos términos es indicador financiero, que en otras

---

<sup>2</sup> CANTALAPIEDRA ARENAS, Mario (2001)

<sup>3</sup> CEPEU (Asunción)

<sup>4</sup> OTERO (México)

palabras es la relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea como acerca del comportamiento de la empresa, de la misma manera se puede entender como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Se habla también de estados financieros dentro de estos hay 2 de suma importancia, uno de ellos es el Balance General que es el documento contable que informa en una fecha determinada la situación financiera de la empresa, presentando en forma clara el valor de sus propiedades y derechos, sus obligaciones y su capital, valuados y elaborados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, otro de los estados financieros fundamentales es el Estado de Ganancias y Pérdidas siendo este un documento complementario donde se informa detallada y ordenadamente como se obtuvo la utilidad del ejercicio contable, está compuesto por las cuentas nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos.

Para poder tomar decisiones con respecto a estos estados financieros mencionados anteriormente es necesario aclarar los términos de Análisis Vertical y Análisis Horizontal. El análisis vertical consiste en transformar en porcentajes los importes de las distintas partidas que figuran en un Balance o en una Cuenta de Resultados, tomando como base de comparación una magnitud significativa de ambos estados financieros, con el objetivo de mostrar el peso relativo de cada partida y facilitar las comparaciones. Como bases de comparación, suelen tomarse el total activo para las cifras del Balance y la cifra de ventas netas o el resultado neto para las cifras de la cuenta de resultados. En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado. Es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo.

Otra de las definiciones claves para la consecución de los objetivos del documento es la proyección de estados financieros, "... el uso de cifras proyectadas le permite al

administrador financiero tomar decisiones más ajustadas a la realidad de la empresa en la medida en que la obtención de dichas cifras obedece a la confrontación de la información histórica con las expectativas futuras de la empresa y los objetivos que con base en ellas se ha trazado la gerencia”<sup>5</sup>. De la misma manera es primordial conocer la elaboración del presupuesto de efectivo que se basa en varios pronósticos, “... el pronóstico de ventas se basa en una encuesta o consenso de pronósticos de ventas obtenidos a través de los propios canales de ventas de la empresa... La empresa necesita invertir mucho tiempo y esfuerzo para lograr que el pronóstico de ventas sea lo más preciso posible. Una análisis después de los hechos, proporcionan las herramientas para determinar que método o combinación de métodos le proporcionarían los pronósticos más exactos”<sup>6</sup>

Los términos utilizados en este documentos están dentro del área financiera y administrativa y serán aplicados a la compañía ARVAL, ubicada en sur de la ciudad de Bogotá en el barrio Restrepo con puntos de venta en este barrio además de un local comercial en el centro comercial ciudad Tunal, teniendo como base los datos históricos de los últimos años. La consecución de los objetivos se tendrán en cuenta para antes de Diciembre de 2012.

---

<sup>5</sup> Oscar León García (1999)

<sup>6</sup> Lawrence Gitman (2008)

## **4. METODOLOGÍA**

### **4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El estudio que se realizará en este documento no tiene muchos antecedentes debido a que como el objeto de estudio es una pequeña empresa los recursos se limitan, la información sobre la planeación financiera y debida contabilidad, además del análisis para la toma de decisiones está enfocada mayormente en empresas de gran tamaño, no obstante hay bases teóricas que podrán contribuir a su desarrollo del documento que están mencionadas en la marco de referencia, de la misma manera el trabajo podrá servir como base para la realización de nuevas investigaciones relacionadas con el comercio al por menor de prendas de vestir y sus problemas de tipo financiero y administrativo, por consiguiente el tipo de investigación aplicada es de carácter exploratorio.

A partir del análisis de los inconvenientes que aquejan a la compañía explicados en el planteamiento del problema, los cuales son iliquidez en ciertos periodos del año, problemas en la recolección de información contable, desconocimiento de las rentabilidades del inversionista. Partiendo de la identificación de dichos problemas se llega a una explicación general que es una deficiente planeación financiera, dando a entender el método de investigación que para este caso es analítico que pate de los efectos llegando a una explicación total.

Dentro de la recolección de información para el desarrollo del documento se tendrán fuentes primarias y secundarias, debido al fácil alcance de la información. De la fuente primaria se realizan entrevistas a los actores directos del manejo de los datos contables y su flujo de información, de la misma manera por medio de la observación se podrán identificar los hechos que contribuirán a mejorar la situación actual de la compañía, con la información recolectada se tabularán las inconformidades de las personas entrevistada y así clarificar dicha información. Los documentos escritos como los son facturas, inventarios, balances, estados de resultados, hacen parte de la información secundaria y en donde se encontrarán en base al marco teórico los errores que están llevando a la empresa a obtener las dificultades estudiadas.

## **4.2 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La cantidad de información que se necesita para el desarrollo del problema se encuentra en cuadernos, tablas, hojas de kardex, todo esto en medio físico. Se recolectara esta información y se organizara de forma digital en archivos de Word Excel para facilitar la tabulación y el análisis de información, para esto se tomara la totalidad de documentos relacionados con las finanzas de la empresa, datos de ventas de los puntos de ventas, datos de costos de producción, compras, inventarios, etc.

## **4.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La metodología para la recolección de información primaria de la totalidad de datos cuantitativos referentes al campo financiero de la empresa. Los tres puntos de ventas manejan información primaria por medio de libros de control de ventas diarias, planillas de gastos e ingresos por medios electrónicos y hojas de kardex para el control de los inventarios, estos datos recolectados facilitaran la digitalización de la parte contable de la compañía, de esta manera se empezará a reunir los requisitos para realizar los estados de resultados apropiados para un análisis financiero exacto, para complementar dicha información se tendrán en cuenta todas las facturas de las empresas proveedoras de materia prima, productos y servicios de confección, así se entrara al campo de los costos de producción y comercialización de los productos de la empresa. El instrumento aplicado para la recolección de información es el análisis de documentos escritos.

Los libros de control de ventas, son libros de contabilidad con las ventas diarias especificando la cantidad de productos, referencia, precio, numero de factura y forma de pago, adicionando el total de la venta del día, este libro es llevado por cada uno de los puntos de venta y complementa la información para un segundo documento.

El segundo documento llevado manualmente en cada uno de los almacenes es el Kardex, que controla los inventarios de cada una de las referencias y que se nutre con la información suministrada por medio del libro de ventas diarias, además de la planilla de entrada y salida de mercancía, que no es nada más sino un listado con fecha, referencia, cantidad, procedencia y destino de la mercancía que entra y sale de cada punto de venta.

Así mismo existe una planilla donde se maneja toda la información de las entradas y salidas de efectivo mensuales, estas planillas contienen la venta total diaria, los ingresos por efectivo, los ingresos por medio de tarjetas de crédito y débito, los ingresos por bonos sodexho y big pass, además de los gastos diarios (papelería, servicio de sastrería, pago de comisiones o incentivos), sin dejar a tras los espacios para la respectiva firma de los días en que se recoge el dinero en efectivo.

La recolección del resto de información se encuentra en la oficina principal, donde se archivan las facturas recibidas de los proveedores de materia prima y productos terminados y las facturas canceladas, todo esto es controlado por otra planilla escrita en donde se tiene la información de cada una de las facturas así: Proveedor, número de factura, fecha de recibido, fecha de vencimiento y valor a pagar. Esta planilla es solo para el control del pago de las obligaciones de la compañía, no tiene un acumulado para la realización de los estados de resultados. Igualmente se mantiene un control histórico de las ventas mensuales de los últimos 5 años de manera escrita de forma tabulada.

El objetivo de este proyecto no es evaluar la situación actual de la empresa, es diseñar un modelo financiero que permita facilitar el análisis de la información y así poder optimizar el valor agregado de la compañía, no obstante con el modelo creado si se podrá evaluar la situación financiera de la compañía. La información suministrada nos permite analizar que todos los datos encontrados en la recolección de información son suficientes para la realización de los estados de resultados, permitiendo de esta manera empezar a realizar el modelo financiero que permita facilitar el análisis de la información y poder realizar una toma de decisiones acertada según la necesidad teniendo en cuenta la temporalidad de las ventas.

De la información recolectada de los documentos analizados se puede digitalizar disminuyendo el trabajo manual y facilitando el análisis de la información, los libros de ventas diarias se seguirán llevando de la misma manera.



Junio 8 2012						
1	Camiseta AIB vos	63	58.000	1728	E	
1	Jean vos	83	75.000	1727	E	
1	Cam. Arual	55	50.000	1729	E	
1	Camisa Arual	55	50.000	1730	E	
1	Real. lana	169	155.000	1731	E	
2	Cardados Pasa.	24	40.000	1731	E	
2	Chaq. Yanyay con	83	150.000	1732	E	
1	Camisa Oscura	89	35.000	1733	E	Saldo 35.000
1	Cancela factura	1701	145.000	1734	E	
1	Chaq. doble cuello	129	110.000	1735	E	
1	Pant. vos	59	50.000	1736	E	
1	Camisa Arual	49	45.000	1737	E	
1	Vestido niño lino	110	90.000	1738	E	
1	Chaq. Yanyay con	83	70.000	1739	E	
1	Chaq. doble c.	129	115.000	1740	E	
1	Pant. lino plop	35	32.000	1741	E	
			1270.000			
Junio 9 -2012.						
1	Camiseta Arual	37	35.000	1742	E	
1	Camiseta Pasa.	24	20.000	1742	E	
2	Amor blue	79-83	450.000	1743	E	
1	Chaq. Yanyay con	83	75.000	1743	E	
1	Camisa Arual	49	45.000	1743	E	
1	Jean vos	65	65.000	1744	E	
1	Chaq. cuello v.	49	45.000	1745	E	
1	Camisa AIB vos	63	58.000	1746	E	
1	Vestido Pasa. niño	110	100.000	1747	E	
1	Camisa Arual niño	28	28.000	1747	E	
1	Cardada niño	10	10.000	1747	E	
1	Camisa Arual	49	45.000	1748	E	
1	Chaq. doble c.	129	110.000	1749	E	
1	Cam. vos	65	55.000	1749	E	
1	Pant. lino Arual	39	35.000	1750	E	
1	Camisa Arual	49	45.000	1751	E	
1	Cardada Pasa.	24	15.000	1751	E	
1	Camisa vos	59	50.000	1752	E	
1	Vestido mil Pasa.	119	140.000	1753	PD	

DOCUMENTO 1: En este documento está la parte vital de los movimientos de inventario que se generan en cada uno de los puntos de venta, es fundamental la información que se maneja por medio de este documento y será tenido en cuenta para la solución del problema, al no tener un sistema de facturación electrónica, la sistematización de ventas e inventarios de la empresa no está implementada, por consiguiente se seguirá llevando a cabo este control y se seguirá cumpliendo con este documento en cada uno de los puntos de venta. La información suministrada en el control diario de ventas es llevada a cabo por cada uno de los administradores de los almacenes con respecto al día laborado y la su factura respectiva.

Pegue Aquí   Pegue Aquí   Pegue Aquí   Pegue Aquí   Pegue Aquí   Pegue Aquí

Artículo: Pantalon V05. 59/63   Referencia: \_\_\_\_\_  
 Localización: \_\_\_\_\_   Unidad: \_\_\_\_\_   Mínimo: \_\_\_\_\_   Máximo: \_\_\_\_\_  
 Proveedores: \_\_\_\_\_

» Fecha		» Detalle	» Valor Unitario	» Entradas		» Salidas		» Saldos	
DÍA	MESES			AÑO	Cantidad	Valores	Cantidad	Valores	Cantidad
21	12	11	Por 2613						
26	12	11	Por 2692 otros			12		129	
28	12	11	Por 2722 otros			7		122	
2	11	11	Por 6406			4		118	
10	11	11	Por 6936	92				210	
23	11	11	Por 7983	51				261	
23	11	11	Por 8042	1				262	
23	11	11	Por 8080	45				307	
23	11	11	Por 8081	26				333	
30	11	11	Por 8519	23				356	
24	12	11	Por 7756 otros	25				381	
30	12	11	Por 2781 otros			3		378	
31	12	11	Por 2801			2		376	
2	1	12	Por 2840 otros			1		375	
8	1	12	Por 2877 otros			11		371	
9	1	12	Por 2883			3		368	
6	1	12	Por 2871			2		366	
						1		365	
13	1	12	Saldo Inventario						
13	1	12	Por 3890					401	OK
15	1	12	Por 1405			1		400	
19	1	12	Por 28521 240			1		399	
						143		399	399

Firma MINERVA 20-10   Distribución y actualización según la Ley © por 022   REV. 03-2006   Control de Existencias

DOCUMENTO 2: Otro de los documentos que son de importancia en la relación con los inventarios de productos son las tarjetas de kardex, controlando la entrada y salida de mercancía, cada una de estas tarjetas controla 1 referencia de producto. Al digitalizar la información se suprimirá este documento.

FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	ARVAL	ROPA IN	TUNAL	PASAJE
31/1/12.	PL Jumo 49	X 2.		X Gustavo		
31/1/12	Blazer lino niño	X 1				X Luis
31/1/12	PL Jumbo 59	X 1				X Luis
31/1/12	PL Jumbo 37	X 2		X Gustavo		
31/1/12	PL Jumbo 49	X 2		X Gustavo		
1/2/12.	camiseta Jumbo obs 47	X 8			X Gustavo	
2/2/12	VESTIDO PAÑO. LAN.	X 1.		X Luis		X Luis
2/2/12	Vis. paño Jumbo	X 1.		X Luis		
	Camiseta lino	X 2		X Luis		
	Camiseta lino 49	X 1		X Luis		
	Camiseta lino 55	X 1		X Luis		
3/02/12	Camisetas 29	X 8.				X Luis
3/02/12.	Camisetas 29	X 13		X Gomez		X
3/02/12	Vestidos Lino Flex	X 3				X Luis
3/02/12	Blazer azulado	X 1				X Luis
3/02/12	Pant lino flex	X 1				X Luis
3/02/12	Pant lino flex	X 2				X Luis
3/02/12.	PL Sabalera	X 3		X Gomez		
4/02/12.	Chor. Doble cuello	X 10.	X Luis			
4/02/12	Chor. Doble cuello	X 2				X Luis

Relación # 9

DOCUMENTO 3: Para el traslado de mercancía entre los puntos de venta se utiliza una planilla en la cual el almacén Arval hace de bodega y los otros 3 puntos de venta se surten de mercancía de este punto principal. Las entradas de productos se hace por medio de las facturas respectivas y la firma del administrador del punto principal y cada uno de los movimientos es firmado por quien realiza dicho traslado, este documento alimenta las tarjetas de kardex para el ingreso o retiro de mercancía y quede el saldo exacto de mercancía en cada uno de los puntos de venta.



CUADRE DIARIO DE CAJA								
ALMACEN: ARVAL				MES: MAYO		AÑO: 2012		
DIA	EFFECTIVO	CHEQUE	T.CREDITO	VALES	OTROS	T.VENTA	EF.ENTREG	FIRMA
1	561500		560000	245500		1367000	561500	[Signature]
2	470000			8000		478000	470000	[Signature]
3	315000		230000	660000		1205000	315000	[Signature]
4	1113000		—	14000		1127000	1113000	[Signature]
5	421000			4000		425000	421000	[Signature]
6	1102500		362500	2500		1472500	1102500	[Signature]
7	661650			138350	20000	800000	661650	[Signature]
8	786000			704000		890000	786000	[Signature]
9	980000		40000	12000		1032000	980000	[Signature]
10	368000		27000	18000		477000	368000	[Signature]
11	302000			18000		320000	302000	[Signature]
12	732500		194370	25500		952370	732500	[Signature]
13	424000	94000	913290	20900		1407190	424000	[Signature]
14	512000			261000		778000	512000	[Signature]
15	309000			102000		410000	309000	[Signature]
16	291500			98500		390000	291500	[Signature]
17	1032000		54870	32000		1118870	1032000	[Signature]
18	669200			9200		678000	669200	[Signature]
19	1105000			283000		1388000	1105000	[Signature]
20	7927700		775000	72300		2195000	7927700	[Signature]
21	515000		414000	8000		937000	515000	[Signature]
22	152600			25000		180000	152600	[Signature]
23	248000			110000		458000	248000	[Signature]
24	357000			8000		365000	357000	[Signature]
25	615000			8000		623000	615000	[Signature]
26	639500		560770	15500		1215770	639500	[Signature]
27	764500		284580	22500		1071580	764500	[Signature]
28	483000		190850	17000		673850	483000	[Signature]
29	248000		60450	2000		310450	248000	[Signature]
30	559000		654370	46000		1264370	559000	[Signature]
31	256500		172000	138500		567000	256500	[Signature]
19066850		2604050		5170850		26046750		

DOCUMENTO 4: Otro de los documentos escritos que maneja la empresa es la planilla de ventas diarias y control de efectivo, en este documento se encuentra la información de la manera por la cual se obtienen los ingresos diarios, teniendo en cuenta la venta total del día, los gastos que se presentaron, los ingresos por medio electrónico, los ingresos por bonos y el saldo de efectivo que queda diariamente, de la misma manera un espacio para la firma de la persona encargada de recoger el dinero para llevarlo a la caja y quede disponible para las obligaciones de la compañía, al ser una empresa ubicada en el sur de

la ciudad se puede observar que aproximadamente los ingresos en efectivo corresponden aproximadamente al 90% de las ventas mensuales, generando un buen flujo de efectivo.

FACTURAS POR PAGAR A PROVEEDORES				
ALMACEN: <b>R 14</b>				
NOMBRE	FACTUR.#	FECHA RECIBO	FECHA VENCIMI	VALOR
Onidaro	5509	20-12-11		2.311.700
Onidaro	5488	19-12-11		2.472.000
Yammy	1152011	19-12-11		2.341.000
INCOCCO	6408	2-11-11	2-2-12	5.725.231
INCOCCO	6408	2-11-11	2-2-12	2.623.666
INCOCCO	6533	3-11-11	3-2-12	6.942.971
INCOCCO	6913	4-11-11	4-2-12	2.852.305
INCOCCO	9123	2-12-11	2-3-12	1.116.790
Yammy	63-2012	20-1-12		469.000
INCOCCO	9043	23-11-11	23-2-12	2.491.461
INCOCCO	9097	27-12-11	27-03-12	2.116.447
INCOCCO	10007	14-12-11	14-03-12	774.305
INCOCCO	10008	14-12-11	14-03-12	34.777
Onidaro	2146	29-10-11		973.495
INCOCCO	6534	03-11-11	03-02-12	4.164.000
Onidaro	2222	03-03-12	03-06-12	838.741
INCOCCO	12104	12-05-12	12-06-12	1.183.082
Yammy	0410212	12-07-12		1.542.000
INCOCCO	0602	3/05/12		336.000
INCOCCO	2262	23/04/12		473.742
INCOCCO	13530	5/05/2012		5.764.148
INCOCCO	13531	5/05/2012		6.500
Yammy	162012	19/05/2012		2.616.300
Onidaro	832	26/05/2012		564.000
Onidaro	831	26/05/2012		2.300.000
INCOCCO	13452	4/05/2012	4/08/2012	2.935.000
Onidaro	6265	30/05/2012	30/06/2012	2.167.000
INCOCCO	15465	31/05/2012	31/06/2012	5.136.400
INCOCCO	15554	31/05/2012	31/06/2012	99.753
ONIDARO	2270	31/06/2012	31/07/2012	4.036.000
INCOCCO	16170	6/6/2012	6/09/2012	566.744
Yammy	302012	13/6/2012		3.700.000
INCOCCO	14894	24/5/2012	24/08/2012	2.206.134
ONIDARO	2234	13/6/2012	13/09/2012	1.551.000
INCOCCO	15994	4/6/2012	4/09/2012	2.465.28
INCOCCO	15554	31/05/2012	31/08/2012	1.647.000
INCOCCO	14428	24/05/2012	24/08/2012	1.600.000

DOCUEMTO 5: Otro de los documentos claves para la estructuración del balance y estado de resultados es el de las planillas de facturación, de la misma manera este documento es de suma importancia para poder solucionar los problemas de liquidez por los que atraviesa la empresa, debido a que contiene las fechas de vencimientos de las obligaciones con cada uno de sus montos, por consiguiente permitirá que se pueda realizar la debida planeación por medio del ahorro en meses o temporadas de bonanza

para cumplir con las dichas obligaciones en los meses posteriores a las mejores temporadas del año.

VENTAS MENSUALES : ALMACEN JONARDHY					
ADMINISTRADOR : ANA MARIA RUEDA					
AUXILIAR : ANTONIO RAMIREZ					
M E S	BASE 2007	BASE 2008	BASE 2009	BASE 2010	VENTA 2011
ENERO	20.392.400	19.678.142	17.298.234	15.959.407	24.351.070 8391663+
FEBRERO	18.191.470	16.970.974	14.785.987	15.753.947	22.114.440+ 6360.493
MARZO	20.182.830	17.491.450	13.538.540	17.294.060	25.869.750 7869.750
ABRIL	17.451.840	16.742.580	14.785.987	13.644.570	23.221.130 9576.560
MAYO	20.719.230	18.794.270	18.866.812	18.395.180	28.927.850
JUNIO	34.865.727	36.718.484	28.020.451	34.372.480	49.000.000+ 1462.540
JULIO	23.479.100	21.071.697	20.768.480	30.525.450	35.641.240
AGOSTO	22.507.117	20.230.558	19.033.460	32.654.360	30.656
SEPTIEMBRE	23.743.310	21.808.840	17.022.960	26.763.560	34.402.400+ 7.639.400
OCTUBRE	23.004.110	24.779.974	20.539.020	44.327.870	36.028.225 8.399.645
NOVIEMBRE	41.405.420	41.915.800	45.686.210	74.101.377	75.644.329
DICIEMBRE	95.467.880	74.057.871	67.857.084	98.745.370	112.600.000
	-	-	-	-	
TOTAL	361.410.434	330.260.640	298.203.205	422.537.611	

DOCUMTO 6: En este documento se encuentra registradas las ventas mensuales de los últimos 4 años, cada punto de venta tiene una planilla para registrar el incremento o el decrecimiento de las ventas, el dato del mes respectivo del año anterior es tenido en cuenta como las metas de ventas en los almacenes de distribución. Este documento no es analizado en profundidad actualmente pero tiene los elementos para poder realizar una retroalimentación sobre los objetivos planteados y alcanzados.

#### **4.4 METODOLOGÍA DE FLUJO DE INFORMACIÓN Y ANALISIS DE LOS DATOS**

Se parte de una recolección de información que luego es estructurada y digitalizada para una mejor interpretación de los datos, luego se realiza el Balance General y Estado de Resultados, para evaluar un periodo de la empresa y observar cómo se encuentra financieramente, por ultimo con la información existente se realizara un presupuesto y un cronograma de flujos de efectivo y así poder tomar las decisiones respectivas y solucionar los problemas de liquidez en algunos periodos del año, con esto se podrá a partir del modelo financiero específico de la compañía optimizar el valor agregado de los accionistas.

Para poder estructurar la información de cada uno de los puntos de venta se formula una tabla en Excel que contiene lo siguiente: (Archivo 1) 3 hojas de cálculo, en cada una de ellas se tiene el listado de los productos , en la primera además de la columna con cada una de las referencias esta una columna enunciando los inventarios iniciales del periodo, una segunda columna que enuncia el saldo real que debe haber en inventario, este saldo es alimentado por los datos de entradas y salidas de mercancía que son enunciados en las hojas de cálculo 2 y 3.



<div> <div> Pegar Copiar Copiar formato Portapapeles </div> <div> Calibri 12 A A N K S Fuente </div> <div> Ajustar texto Combinar y centrar Alineación </div> <div> General \$ % 000 Número </div> <div> Formato condicional Dar formato como tabla Estilos </div> </div>									
A2 ARTICULO									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
2	ARTICULO	CODIGO	inicial	JULIO					
3	VESTIDO MITRIANI	01	0	41					
4	VESTIDO PANO LONDON	02	66	61					
5	VESTIDO PANO LAND	03	358	378					
6	VESTIDO MIL RAYAS O GABARDINA	04	34	32					
7	VESTIDO LINO FLEX	05	31	67					
8	VESTIDO PROMOCION	06	4	4					
9	VESTIDO PANO NINO	07	137	124					
10	CHAQUETA GAMUZA	101	122	110					
11	CHAQUETA PANA	102	9	7					
12	CHAQUETA PANO ESPINA	103	14	14					
13	CHAQUETA DRIL SPORT LAOS	104	20	10					
14	CHAQUETA YANININY CON APLIQUE	105	103	87					
15	CHAQUETA YANININ SIN APLIQUE	106	43	43					
16	CHAQUETA LINO AZUL	107	8	8					
17	CHAQUETA PANO	108	0	0					
18	CHAQUETA LINO AZUL NINO	109	13	12					
19	CHAQUETA PROMOCION	110	33	33					
20	CHAQUETA ONDARA 149	111	52	50					
21	CHAQUETA ONDARA 129	112	30	30					
22	CHAQUETA DOBLE CUELLO	113	15	21					
23	CHAQUETA POLO	114	10	9					
24	CHAQUETA GABARDINA SPORT	115	0	0					
25	CHAQUETA OVEJERA	116	5	4					
26	CHAQUETA OVEJERA	117	100	660					
INVENTARIO ENTRADAS JULIO COMISIONES									

Las entradas de mercancía en la hoja 2, aparte de tener el listado de la totalidad de los productos tiene unas casillas en las cuales se coloca la cantidad de mercancía que entra (en forma positiva) o sale (de forma negativa) del punto de venta, especificando el proveedor y el número de factura o de la planilla (dato suministrado por medio del documento 3). Al final de la línea de cada producto está la sumatoria de la cantidad de dicho producto que ha entrado o salido en el periodo, esta celda está formulada en la hoja de cálculo 1 sumando al inventario inicial. En la hoja de cálculo 3 están las salidas de mercancía por medio de venta diaria, en ella encontramos el listado de productos y una columna por cada día del mes y al final de la fila de cada producto la sumatoria de la totalidad de productos vendidos en los 30 días especificados, este dato esta formulado en la Hoja 1 y está restando para finalizar el cálculo de inventario actual. En esta tercera hoja también encontramos un control de las formas de pago y la venta total en términos monetarios en el mes.



[illegible]

31



CARTERA 2010 - Microsoft Excel (Error de activación de productos)

LISTADO DE FACTURAS EN CARTERA										
	PROVEEDOR	ARTICULO	CANTIDAD	FACT No	FECHA DE RECIBIDO	FECHA DE VENCIMIENTO	VALOR	FECHA DE PAGO	FORMA DE PAGO	ESTADO
39	YANYNY	CHAQ YANYNY CON	54	162012	19/05/2012		\$ 2,616,300.00			CANCELADO
40	GERARDO	CHAQ GABARDINA	12	832	26/05/2012		\$ 564,000.00			CANCELADO
41	INCOCO		79	13452	4/5/2012	4/8/2012	\$ 2,935,685.00			CANCELADO
42	YANYNY	CHAQ	98	192012	29/05/2012		\$ 4,982,000.00			CANCELADO
43	ONDARA	CHAQ, CHALECOS Y CAMISAS	15+23+20	2265	30/05/2012	30/08/2012	\$ 2,670,180.00			CANCELADO
44	INCOCO	JEAN, CAMISA, DRIL	38+17+14	15485	31/05/2012	31/08/2012	\$ 3,136,400.00			CANCELADO
45	INCOCO	JEAN	2	15559	31/05/2012	31/08/2012	\$ 99,753.00			CANCELADO
46	ONDARA	PANT Y CHAQ	32+27+28	2270	8/6/2012	8/9/2012	\$ 4,056,234.00			CANCELADO
47	YANYNY	SEMI Y CHAL	24+18	302012	13/06/2012		\$ 906,000.00			CANCELADO
48	INCOCO	CAMISA PANT Y DOCKER	10+16+23	14894	24/05/2012	24/08/2012	\$ 2,206,139.00			CANCELADO
49	INCOCO	CAMISA Y JEAN	17+11+10	15539	31/05/2012	31/08/2012	\$ 1,647,068.00			CANCELADO

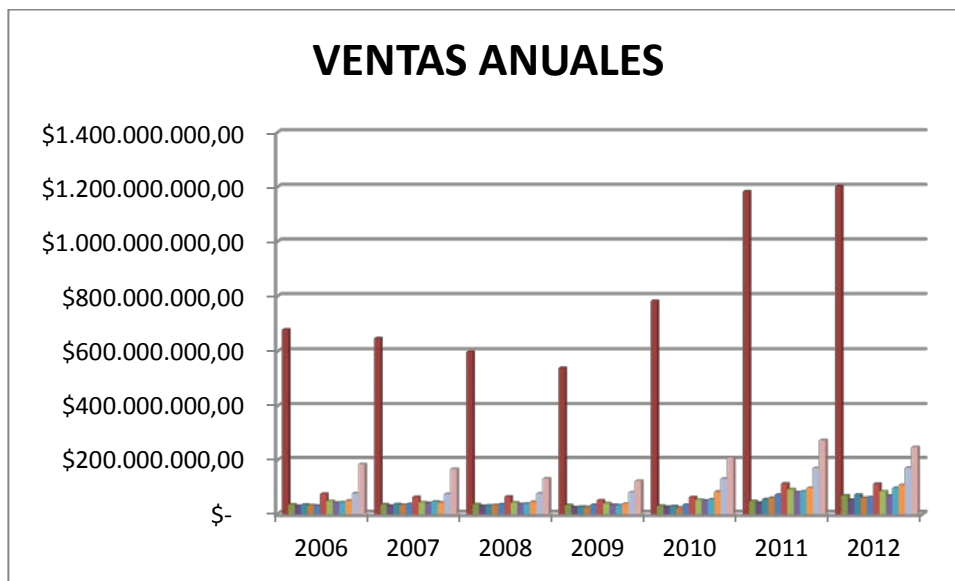
PROVEEDORES CONFECCION RESTREPO 4 RESTREPO 3 TUNAL Hoja1

De la misma manera para facilitar el flujo de la información y el análisis de la información se digitaliza el resumen de ventas y gastos operacionales por almacén y en general en un archivo que proveerá la información requerida directamente a los estados de resultados (Archivo 3). La información de este archivo esta proveída de la información del archivo 1, por venta mensual y gasto mensual. En este archivo 3 se organizan los datos que están repartidos en las hojas de cálculo del archivo 1 y se presentan de forma fácil para poder realizar análisis respectivos de la evolución de las ventas y del histórico por año de los gastos, además de suministrar así mismo como el Archivo 2 información necesaria para los estados de resultados, de la misma manera se reemplaza el documento número 6 en la anterior forma de recopilación de datos.

RESUMEN DE VENTAS								
AÑO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
ENERO	\$ 35,232,510.00	\$ 35,805,400.00	\$ 36,418,702.00	\$ 32,783,454.00	\$ 30,294,394.00	\$ 48,166,521.00	\$ 68,495,520.00	
FEBRERO	\$ 29,874,640.00	\$ 30,479,470.00	\$ 29,687,034.00	\$ 24,891,857.00	\$ 26,903,027.00	\$ 41,368,225.00	\$ 52,653,550.00	
MARZO	\$ 34,569,488.00	\$ 36,361,830.00	\$ 31,497,350.00	\$ 26,714,770.00	\$ 28,369,120.00	\$ 54,472,954.00	\$ 71,800,203.00	
ABRIL	\$ 32,162,044.00	\$ 33,164,840.00	\$ 32,864,640.00	\$ 25,683,747.00	\$ 23,151,480.00	\$ 59,626,300.00	\$ 60,212,750.00	
MAYO	\$ 30,307,460.00	\$ 36,917,230.00	\$ 35,799,240.00	\$ 33,539,532.00	\$ 33,900,584.00	\$ 71,220,770.00	\$ 62,578,590.00	
JUNIO	\$ 74,859,570.00	\$ 62,995,727.00	\$ 64,018,484.00	\$ 50,599,381.00	\$ 62,322,400.00	\$ 112,938,990.00	\$ 112,017,190.00	
JULIO	\$ 48,174,437.00	\$ 43,547,100.00	\$ 42,473,464.00	\$ 39,578,040.00	\$ 52,702,660.00	\$ 91,790,490.00	\$ 84,025,780.00	
AGOSTO	\$ 41,585,310.00	\$ 40,624,117.00	\$ 36,996,618.00	\$ 33,914,920.00	\$ 49,223,640.00	\$ 80,107,170.00	\$ 67,571,510.00	
SEPTIEMBRE	\$ 43,508,050.00	\$ 45,110,310.00	\$ 38,196,220.00	\$ 31,853,940.00	\$ 53,825,879.00	\$ 83,938,330.00	\$ 96,376,660.00	
OCTUBRE	\$ 49,052,310.00	\$ 42,380,110.00	\$ 44,839,144.00	\$ 37,642,450.00	\$ 82,461,170.00	\$ 96,411,760.00	\$ 107,811,760.00	
NOVIEMBRE	\$ 75,947,244.00	\$ 73,626,420.00	\$ 75,249,030.00	\$ 79,622,880.00	\$ 130,518,645.00	\$ 170,436,225.00	\$ 171,617,920.00	
DICIEMBRE	\$ 184,373,480.00	\$ 167,151,880.00	\$ 130,861,741.00	\$ 122,706,384.00	\$ 209,000,605.00	\$ 273,755,413.00	\$ 247,942,770.00	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 679,650,555.00</b>	<b>\$ 648,168,448.00</b>	<b>\$ 598,905,683.00</b>	<b>\$ 539,535,373.00</b>	<b>\$ 782,677,624.00</b>	<b>\$ 1,184,237,170.00</b>	<b>\$ 1,203,106,215.00</b>	

GASTOS 2012													
ALMACEN/ME S	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	T
ARVAL R4	\$1,508,240.00	\$1,693,100.00	\$2,387,300.00	\$1,909,300.00	\$2,609,050.00	\$2,716,200.00	\$3,303,800.00	\$2,682,700.00	\$1,905,880.00	\$3,893,500.00	\$3,510,050.00	\$4,225,000.00	\$32,3
ROPA IN	\$ 997,550.00	\$ 570,900.00	\$ 751,800.00	\$1,263,790.00	\$ 774,490.00	\$1,363,650.00	\$1,758,200.00	\$1,456,000.00	\$1,332,100.00	\$2,017,500.00	\$2,151,400.00	\$2,524,900.00	\$16,9
ARVAL R2	\$ 100,000.00	\$ 200,000.00	\$ 400,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7
TUNAL	\$ 800,000.00	\$1,524,000.00	\$1,788,000.00	\$1,546,700.00	\$1,676,000.00	\$1,693,000.00	\$1,783,000.00	\$1,535,000.00	\$1,599,000.00	\$1,901,000.00	\$2,274,000.00	\$2,917,000.00	\$21,0
<b>TOTAL</b>	<b>\$3,405,790.00</b>	<b>\$3,988,000.00</b>	<b>\$5,327,100.00</b>	<b>\$4,719,790.00</b>	<b>\$5,059,540.00</b>	<b>\$5,772,850.00</b>	<b>\$6,845,000.00</b>	<b>\$5,673,700.00</b>	<b>\$4,836,980.00</b>	<b>\$7,812,000.00</b>	<b>\$7,935,450.00</b>	<b>\$9,666,900.00</b>	<b>\$71,0</b>

A partir de este archivo podemos analizar el incremento de ventas anual, mes por mes, por almacén, etc, permitiendo tomar decisiones financieras para prever posibles problemas financieros y controlar desde el punto administrativo el cumplimiento de las metas propuestas en cada uno de los periodos, un ejemplo de los posibles análisis, puede ser un gráfico del histórico de ventas anuales del Grupo comercial Arval.



En esta grafica se puede analizar que los dos últimos años se ha visto un incremento importante en las ventas con relación al año 2009, superior al 100%.

Otro Archivo que es necesario digitalizar es el de las nóminas quincenales de los empleados, ese hará parte del grupo de archivos que alimentaran de información a los estaos de resultados (Archivo 4)

1	ARCESIO VALDERRAMA BONILLA - ALMACEN ARVAL									
2	DE 15 DE NOVIEMBRE A 30 DE NOVIEMBRE DE 2012									
3	NOMBRE	CARGO	BASICO	DEVENGADO	AUXILIO DE ALMUERZOS	# FESTIVOS	FESTIVOS	AUXILIO LEGAL DE TRANSPORTE	TOAL PAGADO	FIRMA
4	DORA ELVIRA	ADMINISTRADOR	\$ 450,000.00	\$ 225,000.00	\$ 30,000.00	6	\$ 90,000.00	\$ 67,800.00	\$ 412,800.00	
5	DEISSY PATIÑO	ADMINISTRADOR	\$ 450,000.00	\$ 225,000.00	\$ 30,000.00	6	\$ 90,000.00	\$ 67,800.00	\$ 412,800.00	
6	CLARA CARRILLO	AUXILIAR	\$ 430,000.00	\$ 215,000.00	\$ 30,000.00	6	\$ 86,000.00	\$ 63,280.00	\$ 394,280.00	
7	GUSTAVO GOMEZ	AUXILIAR	\$ 430,000.00	\$ 215,000.00	\$ 30,000.00	6	\$ 86,000.00	\$ 67,800.00	\$ 398,800.00	
8	JHONATAN PERDOMO	AUXILIAR	\$ 430,000.00	\$ 215,000.00	\$ 30,000.00	6	\$ 86,000.00	\$ 67,800.00	\$ 398,800.00	
9	LUIS SUESCUN	AUXILIAR	\$ 430,000.00	\$ 215,000.00	\$ 30,000.00	6	\$ 86,000.00	\$ 67,800.00	\$ 398,800.00	
10	JULIAN VALDERRAMA	GERENTE	\$ 1,300,000.00	\$ 650,000.00	-	-	-	-	\$ 650,000.00	
11	MARIA OTILIA	AUXILIAR	\$ 580,000.00	\$ 290,000.00	-	-	-	-	\$ 290,000.00	
12	TOTAL		\$ 3,620,000.00	\$ 2,250,000.00	\$180,000.00		\$524,000.00	\$ 402,280.00	\$ 3,356,280.00	
<div> OCTUBRE 15 OCTUBRE 31 NOVIEMBRE 15 <b>NOVIEMBRE 30</b> DICIEMBRE 15 DICIEMBRE 31 RESUMEN </div>										

Se presenta un ejemplo de planilla de nómina del mes de Noviembre y el resumen del gasto en nóminas del año que proveerá información al Estado de pérdidas y Ganancias.

	A	B	C
1	RESUMEN	QUINCENA 1	QUINCENA 2
2	ENERO	\$ 2,045,000.00	\$ 2,553,473.00
3	FEBRERO	\$ 2,045,000.00	\$ 2,553,473.33
4	MARZO	\$ 2,045,000.00	\$ 3,073,860.00
5	ABRIL	\$ 2,045,000.00	\$ 2,829,333.33
6	MAYO	\$ 2,045,000.00	\$ 2,682,666.67
7	JUNIO	\$ 3,537,500.00	\$ 2,918,000.00
8	JULIO	\$ 2,045,000.00	\$ 2,962,333.33
9	AGOSTO	\$ 2,045,000.00	\$ 2,800,666.67
10	SEPTIEMBRE	\$ 2,016,300.00	\$ 2,764,146.67
11	OCTUBRE	\$ 1,820,000.00	\$ 2,842,060.00
12	NOVIEMBRE	\$ 2,435,666.67	\$ 4,106,280.00
13	DICIEMBRE	\$ 6,361,700.00	\$ 5,119,400.00
14	TOTAL	\$ 30,486,166.67	\$ 37,205,693.00
15	TOTAL AÑO		\$ 67,691,859.67
16			

Para concluir el flujo y el análisis de datos, se complementa la información que se encuentra en el Archivo 1, perteneciente a los saldos de inventario y al inventario inicial, de la misma manera se valora a costo cada una de las unidades de mercancía y se calcula el valor del inventario para poder hallar el costo de ventas y contribuir en la formación del estado de pérdidas y ganancias del grupo comercial ARVAL.



	A	B	C	I	J	K	L	M
1	VALOR DEL INVENTARIO							
2	ARTICULO	CODIGO	inicial	DICIEMBRE	ENERO	PRECIO COSTO	INV INICIAL	INVFINAL
3	VESTIDO MITRIANI	01	0	80	79	\$ 97,000.00	\$ -	\$ 7,760,000.00
4	VESTIDO SATINADO	08	0	135	134	\$ 107,000.00	\$ -	\$ 14,445,000.00
5	VESTIDO PANO LONDON	02	66	85	85	\$ 89,000.00	\$ 5,874,000.00	\$ 7,565,000.00
6	VESTIDO PANO LAND	03	358	464	463	\$ 85,000.00	\$ 30,430,000.00	\$ 39,440,000.00
7	VESTIDO MIL RAYAS O GABARDINA	04	34	77	77	\$ 80,000.00	\$ 2,720,000.00	\$ 6,160,000.00
8	VESTIDO LINO FLEX	05	31	34	34	\$ 75,000.00	\$ 2,325,000.00	\$ 2,550,000.00
9	VESTIDO PROMOCION	06	4	4	4	\$ 40,000.00	\$ 160,000.00	\$ 160,000.00
10	VESTIDO PANO NINO	07	137	221	221	\$ 63,000.00	\$ 8,631,000.00	\$ 13,923,000.00
11	CHAQUETA GAMUZA	101	122	193	193	\$ 63,000.00	\$ 7,686,000.00	\$ 12,159,000.00
12	CHAQUETA PANA	102	9	6	6	\$ 63,000.00	\$ 567,000.00	\$ 378,000.00
13	CHAQUETA PANO ESPINA	103	14	8	8	\$ 68,000.00	\$ 952,000.00	\$ 544,000.00
14	CHAQUETA DRIL SPORT LAOS	104	20	32	31	\$ 43,000.00	\$ 860,000.00	\$ 1,376,000.00
15	CHAQUETA YANINYN Y CON APLIQUE	105	103	31	30	\$ 50,000.00	\$ 5,150,000.00	\$ 1,550,000.00
16	CHAQUETA YANINYN SIN APLIQUE	106	43	16	16	\$ 55,000.00	\$ 2,365,000.00	\$ 880,000.00
17	CHAQUETA LINO AZUL	107	8	34	34	\$ 55,000.00	\$ 440,000.00	\$ 1,870,000.00
18	CHAQUETA PANO	108	0	0	0	\$ 20,000.00	\$ -	\$ -
19	CHAQUETA LINO AZUL NINO	109	13	69	69	\$ 48,000.00	\$ 624,000.00	\$ 3,312,000.00
20	CHAQUETA PROMOCION	110	33	32	32	\$ 20,000.00	\$ 660,000.00	\$ 640,000.00
21	CHAQUETA ONDARA 149	111	52	37	37	\$ 60,000.00	\$ 3,120,000.00	\$ 2,220,000.00

Con la recopilación de la información y datos financieros y la debida tabulación y presentación de información para el análisis administrativo y financiero, se parte para la estructuración de los estados de resultados de la empresa que dan el primer paso para poder optimizar el valor agregado de los accionistas, puesto que se pueden evaluar las utilidades o pérdidas de un periodo de la compañía.

#### 4.5 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA

Como se ha venido enfocando el proyecto y en respuesta a las necesidades de los objetivos, después de haber estructurado una nueva forma de recolección de datos e información financiera del grupo comercial ARVAL y de perfilar esta nueva metodología en cumplir los requerimientos para la estructuración de los estados de resultados, se encuentran las herramientas necesarias para darle solución a la problemática presentada, por medio del análisis del balance general y el estado de pérdidas y ganancias, además del análisis contable (vertical y horizontal) para la toma de decisiones, sin dejar atrás el presupuesto de efectivo proyectado, teniendo en cuenta la posibilidad de problemas de iliquidez de la empresa en los meses de febrero, marzo y agosto y septiembre.

A través de la recolección de información primaria y secundaria se identificaron los problemas en el flujo de datos financieros y en la toma de decisiones administrativas, realizando el debido procesamiento y análisis de la información se pudo establecer una metodología financiera más confiable, oportuna y fácil de analizar a través de los archivos de Excel que reemplazan los documentos escritos, enfocando los resultados de esta metodología en la formación de los estados financieros, parte fundamental para optimizar la generación de valor agregado de la compañía.

De esta manera se presentan el Estado de Ganancias y Pérdidas del Grupo Comercial ARVAL del 1 de Enero de 2012 a 31 de Diciembre del mismo año. (TABLA 1)

Del estado de resultados se puede concluir que la empresa ARVAL no tiene problemas financieros de gravedad, puesto que en el año analizado 2012, no presenta pérdidas en ninguno de los meses a pesar de la estacionalidad de los mercados debido a las temporadas de alto y bajo volumen de ventas. La compañía no presenta gastos administrativos altos que puedan poner en riesgo la operación normal comercial. La línea de compra de materiales y confección en satélite representa el 54% de las ventas totales y tiene un mayor margen de contribución debido a los porcentajes de utilidad que son en promedio 48.26%. (TABLA 2)

Para los años proyectados desde la perspectiva macroeconómica no se ve un decrecimiento comercial, es más aun las proyecciones hechas por el fondo monetario son aumento en crecimiento comercial y la inflación está controlada, además las tasas de interés están bajas lo que puede favorecer a la compañía para el financiamiento en los meses de iliquidez, no obstante se debe tener en cuenta el factor impositivo, puesto que la última reforma tributaria (2012) aumento el porcentaje del recaudo de IVA a los arrendamientos del 10% como se había venido manejando a 16%. Se prevé buenas condiciones operacionales para los próximos 2 años en ARVAL se espera que las utilidades aumenten aproximadamente en un 25%.

Por otra parte podemos analizar que el grado de apalancamiento operativo (GAO) es de 1.87 lo que quiere decir que por cada 1% de aumento o disminución en las ventas la utilidad crecerá o decrecerá en 1.87%.

















De la misma manera se presenta el Balance general partiendo de fecha de corte de 31 de Diciembre del 2012 y haciendo una proyección de 2 años. (TABLA 3).

CAPITAL NETO DE TRABAJO	\$ 164,525,000.00
INDICE DE SOLVENCIA	1.34
PRUEBA ÁCIDA	0.54
MARGEN BRUTO DE UTILIDAD	54.12%
MARGEN DE UTILIDADES OPERACIONALES	54.12%
RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN	33.27%

El balance general a 31 de diciembre de 2012 nos muestra un capital neto de trabajo de \$164.525000, dando a entender que existe una buena salud financiera para afrontar las obligaciones de corto plazo. El índice de solvencia es de 1.34, lo que quiere decir que tiene 1.34 pesos por cada peso que debe en el corto plazo. En la prueba acida nos damos cuenta del problema de liquidez que se avecina para los próximos meses teniendo en cuenta la fecha de corte del balance, debido a que el resultado de esta razón es de 0.54, por consiguiente sin los inventarios la empresa no está en capacidad de cubrir sus obligaciones de corto plazo, no obstante en el análisis del presupuesto de efectivo se plantean algunas soluciones que mejorarían la liquidez y el respaldo de efectivo para cubrir las obligaciones. El margen bruto de utilidad es del 54.12% lo que quiere decir que la empresa obtuvo esta utilidad después de pagar toda la mercancía, al no tener costos financieros este 54.12% es así mismo el margen de utilidad operacional. El rendimiento de la inversión es de 33.27% que es el margen de ganancia que generan los activos sobre la utilidad neta.

Con respecto al presupuesto de efectivo para los años 2013 y 2014 (TABLA 4), vemos que los meses de febrero y marzo del año se encuentran en déficit temporal. Para poder remediar esta situación se recomienda realizar prestamos de corto plazo (actualmente se utiliza esta alternativa, evidenciada en el balance general), tratando de incurrir en el mínimo costo evitando intereses altos, otra de las soluciones es retardar o aplazar los desembolsos, esta alternativa se debe tener en cuenta si no presentara problemas de confianza con los proveedores o incurrir en gastos de intereses por mora, si ninguno de estos problemas se presenta se puede distribuir los pagos para que el flujo de caja no se



vea afectado en los 4 primeros meses del año. No obstante la solución que más se acopla a la compañía ARVAL es que la distribución de las utilidades del periodo se realice en 2 o 3 periodos, debido a que actualmente se realiza un solo pago de utilidades en el mes de Enero y esto genera que todo el efectivo acumulado en la temporada del mes de diciembre se lo lleve el accionista y genera iliquidez para los primeros meses del año, si se realizara una distribución 3 veces en un año se podrá superar los inconvenientes de liquidez para responder con los pagos a proveedores que generan el saldo de efectivo negativo en los primeros 4 meses y en el octavo y noveno mes del año. Esta propuesta va sustentada porque existen meses en el año en donde el problema no es de déficit temporal sino de superávit temporal, en estos meses de superávit se pueden realizar inversiones temporales y se podrían pagar las utilidades del periodo anterior, de esta manera se acercaría a cero el flujo de caja mensual que es el objetivo.

Se puede observar que en el año 2015, si las condiciones planteadas se mantienen y el crecimiento en ventas no se desacelera, que a pesar del vencimiento de las cuentas por pagar a proveedores en los 3 primeros meses del año suman un gran volumen de efectivo, para esa época se podrá solventar con el flujo de efectivo sin recurrir a la distribución de utilidades en varios periodos, es decir, si es el presupuesto es acertado el accionista podría cobrar sus utilidades sin afectar el flujo de caja y sin incurrir en problemas de iliquidez. Partiendo de esta premisa, se pueden realizar propuestas de inversión, como apertura de nuevos puntos de venta que generaran a futuro un valor agregado mayor al accionista y un crecimiento paciente a la compañía.



















## **CONCLUSIONES**

- Se realizaron por primer vez los estados de resultados (Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas y Presupuesto de Efectivo), con toda la información completa y exacta, además de presentar un flujo de caja proyectado, dando un punto de partida para el análisis de informes financieros y de esta manera tomar mejores decisiones, optimizando la generación de valor agregado del grupo comercial arval, previniendo periodos de iliquidez, aprovechando temporadas de buenas ventas y manejando el inventario como parte fundamental de la toma de decisiones, se recomendaron varias soluciones al problema principal de liquidez y se conformó una nueva metodología para el flujo y análisis de información financiera.
- Por medio de la recolección de información primaria y secundaria se pudo identificar la metodología actual para la toma de decisiones financieras de la empresa y se pudo identificar de la misma manera los problemas que esta metodología estaba generando en la organización no existía ningún estado financiero y generaba los problemas que se han mencionado en el planteamiento del problema en este proyecto, pero que fueron el punto de partida de la solución.
- Se diseñó un nuevo proceso de recolección de información por medios electrónicos que le dan a la organización un mayor grado de confianza en el control de inventarios, ventas y metas generando un flujo eficiente de datos, facilitando la consecución de los informes contables.
- La creación de una metodología practica de recolección, organización y presentación de datos financieros, generara un mejoramiento continuo en la compañía, debido a que cada periodo se evaluarán los resultados tanto de la compañía como de los procesos realizados en ella y se mejoraran año tras año a partir del análisis del presupuesto de efectivo.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Para el año 2013 y 2014 realizar una distribución de utilidades del periodo anterior en más de 1 cuota, para evitar que el flujo de efectivo se vea afectado y de esta forma cumplir las obligaciones de la empresa sin incurrir en préstamos del accionista o posibles prestamos financieros incurriendo en nuevos gastos.
- Se debe realizar una provisión en el mes de noviembre y diciembre equivalente al 10% de las ventas para el pago de las obligaciones que se vencen en los primeros 3 meses del siguiente año, evitando de esta manera el problema de liquidez, esto por medio de la apertura de la cuenta “efectivo mínimo”
- Podría renegociarse con algunos proveedores el plazo del pago de las facturas, dando un plazo mayor para evitar la acumulación de facturas por pagar en ciertos periodos del año u ofrecer a los proveedores pagos de contado a cambio de algún tipo de descuento, por medio de esta recomendación se solucionarían los problemas de liquidez de la compañía y generaría un valor agregado gracias a los posibles descuentos de las empresas.
- Realizar un ciclo de control en cuanto ventas, gastos e inventarios, donde se planeen las metas, se ejecuten de la mejor manera las ventas, se controlen los inventarios mejorando su rotación, se controlen los resultados y se aplique un mejoramiento continuo periodo tras periodo.
- Apertura de nuevo punto de venta para el año 2015, debido al superávit permanente de efectivo y al crecimiento de las utilidades, se recomienda la expansión del negocio para aprovechar las fortalezas de marca y clientela en el sur de la ciudad.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

**AGUILERA**, Álvaro. Valoración de Pymes. Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas. Madrid. Departamento Legal M 24674-2005, Junio 2005. 11 p.

**ALGANTE OLIVERO**, Diana. El diagnostico de una Pyme. Editorial Dunken. Buenos Aires. 2003. 20 p.

**CANTALAPIEDRA ARENAS**, Mario. Manual de Gestión Financiera para Pymes. Cie Inversiones Editoriales. Madrid España, Octubre de 2001. 3 y 113 p.

**CENTRO DE ESPECIALIZACION PROFESIONAL Y EXTENSION UNIVERSITARIA.**

Gestión                                      Contabilidad                                      General.                                      Asunción  
Paraguay. [www.cepeu.edu.py/Manual%20de%20Contabilidad.pdf](http://www.cepeu.edu.py/Manual%20de%20Contabilidad.pdf)

**GARCIA**, Oscar León, Administración Financiera: Fundamentos y aplicaciones. Prensa moderna impresores, Cali. 1999.

**GITMAN**, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación, decimoprimera edición. San Diego State University. 2008.

**ORTIQUEIRA BOBILLO**, José Manuel. Casos prácticos sobre análisis de inversiones y financiación de pymes. Ediciones pirámide. Madrid, 2004.

**OTERO**, María. El nuevo de las finanzas micro empresariales, Plaza y Valdés editores. México, 1998.

**TABLA 1. ALMACENES ARVAL**  
**ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS MENSUALES DE LOS AÑOS 2012, 2013 Y 2014**

DATOS DE PROYECCION	
INCREMENTO EN UNIDADES VENDIDAS	4,70%
INCREMENTO EN PRECIO DE PRODUCTOS	3%
INCREMENTO DE SALARIO MINIMO	4,02%
INCREMENTO EN ARRIENDOS	5%
IMUPUESTO	33%
DIA INVENTARIOS	180
DIAS PROVEEDORES	90

Proyección del fondo monetario para Colombia en el 2013  
Inflacion promedio para los proximos 2 años

		2012						
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
LINEA DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACION	UNIDADES							
	PRECIOS							
	VENTAS TOTALES	\$ 27.200.000,00	\$ 22.855.000,00	\$ 33.090.000,00	\$ 33.355.000,00	\$ 30.745.000,00	\$ 52.885.000,00	\$ 41.995.000,00
	COSTOS TOTALES	\$ 12.485.860,00	\$ 10.514.000,00	\$ 15.432.880,00	\$ 15.285.910,00	\$ 14.133.710,00	\$ 24.266.680,00	\$ 19.306.330,00
	MARGEN DE CONTRIBUCION							
	MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL	\$ 14.714.140,00	\$ 12.341.000,00	\$ 17.657.120,00	\$ 18.069.090,00	\$ 16.611.290,00	\$ 28.618.320,00	\$ 22.688.670,00
LINEA DE COMERCIALIZACION	UNIDADES							
	VENTAS TOTALES	\$ 29.725.000,00	\$ 24.760.000,00	\$ 32.674.000,00	\$ 26.420.000,00	\$ 28.922.000,00	\$ 55.340.000,00	\$ 39.825.000,00
	COSTOS TOTALES	\$ 13.112.120,00	\$ 10.942.690,00	\$ 14.622.010,00	\$ 12.006.210,00	\$ 12.988.480,00	\$ 24.836.160,00	\$ 17.947.040,00
	MARGEN DE CONTRIBUCION	\$ 16.612.880,00	\$ 13.817.310,00	\$ 18.051.990,00	\$ 14.413.790,00	\$ 15.933.520,00	\$ 30.503.840,00	\$ 21.877.960,00
	MARGEN DE CONTRIBUCION TOTAL	\$ 31.327.020,00	\$ 26.158.310,00	\$ 35.709.110,00	\$ 32.482.880,00	\$ 32.544.810,00	\$ 59.122.160,00	\$ 44.566.630,00
	GASTOS ADMINISTRATIVOS							
	(RESTREPO 1)	\$ 1.508.240,00	\$ 1.693.100,00	\$ 2.387.300,00	\$ 1.909.300,00	\$ 2.609.050,00	\$ 2.716.200,00	\$ 3.303.800,00
	(RESTREPO 2)	\$ 997.550,00	\$ 570.900,00	\$ 751.800,00	\$ 1.263.790,00	\$ 774.490,00	\$ 1.363.650,00	\$ 1.758.200,00
	(TUNAL)	\$ 800.000,00	\$ 1.524.000,00	\$ 1.788.000,00	\$ 1.546.700,00	\$ 1.676.000,00	\$ 1.693.000,00	\$ 1.783.000,00
	(NOMINA)	\$ 4.598.473,00	\$ 4.598.473,33	\$ 5.118.860,00	\$ 4.874.333,33	\$ 4.727.666,67	\$ 6.455.500,00	\$ 5.007.333,33
	(ARRIENDOS)	\$ 11.623.000,00	\$ 11.623.000,00	\$ 11.623.000,00	\$ 11.623.000,00	\$ 11.623.000,00	\$ 11.623.000,00	\$ 11.623.000,00
	(COMISIONES )	\$ 569.250,00	\$ 476.150,00	\$ 657.640,00	\$ 597.750,00	\$ 596.670,00	\$ 1.082.250,00	\$ 818.200,00
	TOTAL GASTO FIJOS	\$ 20.096.513,00	\$ 20.485.623,33	\$ 22.326.600,00	\$ 21.814.873,33	\$ 22.006.876,67	\$ 24.933.600,00	\$ 24.293.533,33
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11.230.507,00	\$ 5.672.686,67	\$ 13.382.510,00	\$ 10.668.006,67	\$ 10.537.933,33	\$ 34.188.560,00	\$ 20.273.096,67
	(IMPUESTOS)	\$ 3.706.067,31	\$ 1.871.986,60	\$ 4.416.228,30	\$ 3.520.442,20	\$ 3.477.518,00	\$ 11.282.224,80	\$ 6.690.121,90
	UTILIDAD NETA	\$ 7.524.439,69	\$ 3.800.700,07	\$ 8.966.281,70	\$ 7.147.564,47	\$ 7.060.415,33	\$ 22.906.335,20	\$ 13.582.974,77
GAO	1,874685882							

2012						2013				
AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 2012	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
\$ 37.310.000,00	\$ 54.440.000,00	\$ 69.300.000,00	\$ 112.050.000,00	\$ 104.790.000,00	\$ 620.015.000,00	\$ 29.282.900,00	\$ 24.663.350,00	\$ 35.462.900,00	\$ 35.756.450,00	\$ 32.929.100,00
\$ 17.152.590,00	\$ 25.446.220,00	\$ 32.437.870,00	\$ 52.124.420,00	\$ 49.058.000,00	\$ 287.644.470,00	\$ 13.437.606,60	\$ 11.351.712,40	\$ 16.553.140,30	\$ 16.385.621,10	\$ 15.147.200,60
\$ 20.157.410,00	\$ 28.993.780,00	\$ 36.862.130,00	\$ 59.925.580,00	\$ 55.732.000,00	\$ 332.370.530,00	\$ 15.845.293,40	\$ 13.311.637,60	\$ 18.909.759,70	\$ 19.370.828,90	\$ 17.781.899,40
\$ 27.201.000,00	\$ 37.547.000,00	\$ 36.307.000,00	\$ 52.182.000,00	\$ 133.382.000,00	\$ 524.285.000,00	\$ 32.073.170,00	\$ 26.650.220,00	\$ 35.206.430,00	\$ 28.390.920,00	\$ 31.060.680,00
\$ 12.386.200,00	\$ 17.068.300,00	\$ 16.896.380,00	\$ 25.064.170,00	\$ 59.480.120,00	\$ 237.349.880,00	\$ 14.149.017,30	\$ 11.789.297,60	\$ 15.761.204,20	\$ 12.910.339,30	\$ 13.953.533,60
\$ 14.814.800,00	\$ 20.478.700,00	\$ 19.410.620,00	\$ 27.117.830,00	\$ 73.901.880,00	\$ 286.935.120,00	\$ 17.924.152,70	\$ 14.860.922,40	\$ 19.445.225,80	\$ 15.480.580,70	\$ 17.107.146,40
\$ 34.972.210,00	\$ 49.472.480,00	\$ 56.272.750,00	\$ 87.043.410,00	\$ 129.633.880,00	\$ 619.305.650,00	\$ 33.769.446,10	\$ 28.172.560,00	\$ 38.354.985,50	\$ 34.851.409,60	\$ 34.889.045,80
\$ 2.682.700,00	\$ 1.905.880,00	\$ 3.893.500,00	\$ 3.510.050,00	\$ 4.225.000,00	\$ 32.344.120,00	\$ 1.553.487,20	\$ 1.743.893,00	\$ 2.458.919,00	\$ 1.966.579,00	\$ 2.687.321,50
\$ 1.456.000,00	\$ 1.332.100,00	\$ 2.017.500,00	\$ 2.151.400,00	\$ 2.524.900,00	\$ 16.962.280,00	\$ 1.027.476,50	\$ 588.027,00	\$ 774.354,00	\$ 1.301.703,70	\$ 797.724,70
\$ 1.535.000,00	\$ 1.599.000,00	\$ 1.901.000,00	\$ 2.274.000,00	\$ 2.917.000,00	\$ 21.036.700,00	\$ 824.000,00	\$ 1.569.720,00	\$ 1.841.640,00	\$ 1.593.101,00	\$ 1.726.280,00
\$ 4.845.666,67	\$ 4.780.446,67	\$ 4.662.060,00	\$ 6.541.946,67	\$ 11.481.100,00	\$ 67.691.859,67	\$ 4.783.331,61	\$ 4.783.331,96	\$ 5.324.638,17	\$ 5.070.281,53	\$ 4.917.718,87
\$ 11.623.000,00	\$ 11.623.000,00	\$ 11.623.000,00	\$ 11.623.000,00	\$ 11.623.000,00	\$ 139.476.000,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00
\$ 645.110,00	\$ 919.870,00	\$ 1.056.070,00	\$ 1.642.320,00	\$ 2.381.720,00	\$ 11.443.000,00	\$ 613.560,70	\$ 513.135,70	\$ 706.693,30	\$ 641.473,70	\$ 639.897,80
\$ 22.787.476,67	\$ 22.160.296,67	\$ 25.153.130,00	\$ 27.742.716,67	\$ 35.152.720,00	\$ 288.953.959,67	\$ 21.006.006,01	\$ 21.402.257,66	\$ 23.310.394,47	\$ 22.777.288,93	\$ 22.973.092,87
\$ 12.184.733,33	\$ 27.312.183,33	\$ 31.119.620,00	\$ 59.300.693,33	\$ 94.481.160,00	\$ 330.351.690,33	\$ 12.763.440,09	\$ 6.770.302,34	\$ 15.044.591,03	\$ 12.074.120,67	\$ 11.915.952,93
\$ 4.020.962,00	\$ 9.013.020,50	\$ 10.269.474,60	\$ 19.569.228,80	\$ 31.178.782,80	\$ 109.016.057,81	\$ 4.211.935,23	\$ 2.234.199,77	\$ 4.964.715,04	\$ 3.984.459,82	\$ 3.932.264,47
\$ 8.163.771,33	\$ 18.299.162,83	\$ 20.850.145,40	\$ 39.731.464,53	\$ 63.302.377,20	\$ 221.335.632,52	\$ 8.551.504,86	\$ 4.536.102,57	\$ 10.079.875,99	\$ 8.089.660,85	\$ 7.983.688,47

2013							2014			
JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
\$ 57.108.350,00	\$ 45.412.700,00	\$ 40.154.550,00	\$ 58.673.950,00	\$ 74.886.150,00	\$ 120.855.050,00	\$ 113.057.950,00	\$ 31.466.294,00	\$ 26.559.631,50	\$ 38.139.355,00	\$ 38.478.843,00
\$ 26.192.467,40	\$ 20.869.458,30	\$ 18.453.572,70	\$ 27.423.162,90	\$ 35.050.786,70	\$ 56.216.771,70	\$ 52.934.594,30	\$ 14.435.220,72	\$ 12.230.224,94	\$ 17.810.834,78	\$ 17.629.855,85
\$ 30.915.882,60	\$ 24.543.241,70	\$ 21.700.977,30	\$ 31.250.787,10	\$ 39.835.363,30	\$ 64.638.278,30	\$ 60.123.355,70	\$ 17.031.073,28	\$ 14.329.406,56	\$ 20.328.520,22	\$ 20.848.987,15
\$ 59.506.190,00	\$ 42.680.110,00	\$ 29.121.190,00	\$ 40.509.900,00	\$ 39.155.450,00	\$ 56.313.190,00	\$ 143.768.430,00	\$ 34.535.477,70	\$ 28.631.569,20	\$ 37.967.489,20	\$ 30.456.317,20
\$ 26.706.777,30	\$ 19.235.301,50	\$ 13.273.579,10	\$ 18.416.389,70	\$ 18.221.112,00	\$ 27.040.476,70	\$ 64.109.002,50	\$ 15.236.327,53	\$ 12.676.853,24	\$ 17.002.121,32	\$ 13.857.910,77
\$ 32.799.412,70	\$ 23.444.808,50	\$ 15.847.610,90	\$ 22.093.510,30	\$ 20.934.338,00	\$ 29.272.713,30	\$ 79.659.427,50	\$ 19.299.150,17	\$ 15.954.715,97	\$ 20.965.367,88	\$ 16.598.406,43
\$ 63.715.295,30	\$ 47.988.050,20	\$ 37.548.588,20	\$ 53.344.297,40	\$ 60.769.701,30	\$ 93.910.991,60	\$ 139.782.783,20	\$ 36.330.223,45	\$ 30.284.122,52	\$ 41.293.888,11	\$ 37.447.393,58
\$ 2.797.686,00	\$ 3.402.914,00	\$ 2.763.181,00	\$ 1.963.056,40	\$ 4.010.305,00	\$ 3.615.351,50	\$ 4.351.750,00	\$ 1.600.091,82	\$ 1.796.209,79	\$ 2.532.686,57	\$ 2.025.576,37
\$ 1.404.559,50	\$ 1.810.946,00	\$ 1.499.680,00	\$ 1.372.063,00	\$ 2.078.025,00	\$ 2.215.942,00	\$ 2.600.647,00	\$ 1.058.300,80	\$ 605.667,81	\$ 797.584,62	\$ 1.340.754,81
\$ 1.743.790,00	\$ 1.836.490,00	\$ 1.581.050,00	\$ 1.646.970,00	\$ 1.958.030,00	\$ 2.342.220,00	\$ 3.004.510,00	\$ 848.720,00	\$ 1.616.811,60	\$ 1.896.889,20	\$ 1.640.894,03
\$ 6.715.011,10	\$ 5.208.628,13	\$ 5.040.462,47	\$ 4.972.620,62	\$ 4.849.474,81	\$ 6.804.932,92	\$ 11.942.640,22	\$ 4.975.621,55	\$ 4.975.621,91	\$ 5.538.688,63	\$ 5.274.106,85
\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50
\$ 1.166.145,40	\$ 880.928,10	\$ 692.757,40	\$ 991.838,50	\$ 1.140.416,00	\$ 1.771.682,40	\$ 2.568.263,80	\$ 660.017,72	\$ 551.912,01	\$ 761.068,44	\$ 689.351,60
\$ 26.031.342,00	\$ 25.344.056,23	\$ 23.781.280,87	\$ 23.150.698,52	\$ 26.240.400,81	\$ 28.954.278,82	\$ 36.671.961,02	\$ 21.957.109,37	\$ 22.360.580,61	\$ 24.341.274,96	\$ 23.785.041,16
\$ 37.683.953,30	\$ 22.643.993,97	\$ 13.767.307,33	\$ 30.193.598,88	\$ 34.529.300,49	\$ 64.956.712,78	\$ 103.110.822,18	\$ 14.373.114,07	\$ 7.923.541,91	\$ 16.952.613,15	\$ 13.662.352,42
\$ 12.435.704,59	\$ 7.472.518,01	\$ 4.543.211,42	\$ 9.963.887,63	\$ 11.394.669,16	\$ 21.435.715,22	\$ 34.026.571,32	\$ 4.743.127,64	\$ 2.614.768,83	\$ 5.594.362,34	\$ 4.508.576,30
\$ 25.248.248,71	\$ 15.171.475,96	\$ 9.224.095,91	\$ 20.229.711,25	\$ 23.134.631,33	\$ 43.520.997,56	\$ 69.084.250,86	\$ 9.629.986,43	\$ 5.308.773,08	\$ 11.358.250,81	\$ 9.153.776,12



2014				2014			
MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
\$ 35.216.575,50	\$ 61.585.245,00	\$ 49.130.279,00	\$ 43.221.066,00	\$ 63.112.941,00	\$ 80.819.362,00	\$ 130.294.433,50	\$ 121.934.541,50
\$ 16.208.780,30	\$ 28.234.028,75	\$ 22.576.089,92	\$ 19.857.576,10	\$ 29.495.820,78	\$ 37.833.009,52	\$ 60.609.577,71	\$ 57.091.930,36
\$ 19.007.795,20	\$ 33.351.216,25	\$ 26.554.189,08	\$ 23.363.489,90	\$ 33.617.120,22	\$ 42.986.352,48	\$ 69.684.855,79	\$ 64.842.611,14
\$ 33.301.651,00	\$ 64.031.680,40	\$ 45.750.251,60	\$ 31.132.110,50	\$ 43.637.999,70	\$ 42.171.835,90	\$ 60.733.342,30	\$ 154.934.896,90
\$ 14.964.800,78	\$ 28.736.778,65	\$ 20.626.092,06	\$ 14.203.053,37	\$ 19.844.855,91	\$ 19.630.808,73	\$ 29.156.842,01	\$ 69.094.210,33
\$ 18.336.850,22	\$ 35.294.901,75	\$ 25.124.159,54	\$ 16.929.057,13	\$ 23.793.143,79	\$ 22.541.027,17	\$ 31.576.500,29	\$ 85.840.686,57
\$ 37.344.645,42	\$ 68.646.118,00	\$ 51.678.348,62	\$ 40.292.547,03	\$ 57.410.264,01	\$ 65.527.379,66	\$ 101.261.356,09	\$ 150.683.297,71
\$ 2.767.941,15	\$ 2.881.616,58	\$ 3.505.001,42	\$ 2.846.076,43	\$ 2.021.948,09	\$ 4.130.614,15	\$ 3.723.812,05	\$ 4.482.302,50
\$ 821.656,44	\$ 1.446.696,29	\$ 1.865.274,38	\$ 1.544.670,40	\$ 1.413.224,89	\$ 2.140.365,75	\$ 2.282.420,26	\$ 2.678.666,41
\$ 1.778.068,40	\$ 1.796.103,70	\$ 1.891.584,70	\$ 1.628.481,50	\$ 1.696.379,10	\$ 2.016.770,90	\$ 2.412.486,60	\$ 3.094.645,30
\$ 5.115.411,17	\$ 6.984.954,55	\$ 5.418.014,98	\$ 5.243.089,06	\$ 5.172.519,97	\$ 5.044.423,70	\$ 7.078.491,23	\$ 12.422.734,36
\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50
\$ 685.182,27	\$ 1.256.169,25	\$ 948.805,31	\$ 743.531,77	\$ 1.067.509,41	\$ 1.229.911,98	\$ 1.910.277,76	\$ 2.768.694,38
\$ 23.982.616,92	\$ 27.179.897,87	\$ 26.443.038,29	\$ 24.820.206,65	\$ 24.185.938,96	\$ 27.376.443,98	\$ 30.221.845,39	\$ 38.261.400,45
\$ 13.362.028,50	\$ 41.466.220,13	\$ 25.235.310,33	\$ 15.472.340,38	\$ 33.224.325,05	\$ 38.150.935,68	\$ 71.039.510,70	\$ 112.421.897,26
\$ 4.409.469,41	\$ 13.683.852,64	\$ 8.327.652,41	\$ 5.105.872,32	\$ 10.964.027,27	\$ 12.589.808,77	\$ 23.443.038,53	\$ 37.099.226,10
\$ 8.952.559,10	\$ 27.782.367,49	\$ 16.907.657,92	\$ 10.366.468,05	\$ 22.260.297,78	\$ 25.561.126,90	\$ 47.596.472,17	\$ 75.322.671,17

## MARGEN DE UTILIDAD DE COMERCIALIZACION

ARTICULO	PRECIO DE COSTO	PRECIO DE VENTA	GANANCIA BRUTA	MARGEN DE UTILIDAD BRUTA
CHAQUETA DRIL SPORT LAOS	\$ 46.000,00	\$ 75.000,00	\$ 29.000,00	38,67%
CHAUQETA YANINYNY CON APLIQUE	\$ 48.500,00	\$ 75.000,00	\$ 26.500,00	35,33%
CHAQUETA YANINY SIN APLIQUE	\$ 45.000,00	\$ 70.000,00	\$ 25.000,00	35,71%
CHAQUTA ONDARA 149	\$ 70.000,00	\$ 125.000,00	\$ 55.000,00	44,00%
CHAQUETA ONDARA 129	\$ 60.000,00	\$ 110.000,00	\$ 50.000,00	45,45%
CHAQUETA DOBLE CUELLO	\$ 65.000,00	\$ 110.000,00	\$ 45.000,00	40,91%
CHAQUETA POLO	\$ 45.000,00	\$ 80.000,00	\$ 35.000,00	43,75%
CHAQUETA GABARDINA SPORT	\$ 45.000,00	\$ 80.000,00	\$ 35.000,00	43,75%
CHAQUETA OVEJERA	\$ 45.000,00	\$ 80.000,00	\$ 35.000,00	43,75%
CAMISA ALBERTO VO5 69	\$ 34.990,00	\$ 60.000,00	\$ 25.010,00	41,68%
CAMISA ALBERTO VO5 59	\$ 29.990,00	\$ 55.000,00	\$ 25.010,00	45,47%
CAMISETA VO5	\$ 23.990,00	\$ 40.000,00	\$ 16.010,00	40,03%
CAMISETA VO5 59	\$ 29.990,00	\$ 55.000,00	\$ 25.010,00	45,47%
CAMISA ONDRA	\$ 32.500,00	\$ 70.000,00	\$ 37.500,00	53,57%
CAMISA ONDARA 59	\$ 25.000,00	\$ 45.000,00	\$ 20.000,00	44,44%
PANTALON ALBERTO VO5 56, 57 Y 59	\$ 29.990,00	\$ 55.000,00	\$ 25.010,00	45,47%
PANTALON AMERICAN BLUE 71-83	\$ 42.990,00	\$ 70.000,00	\$ 27.010,00	38,59%
PANTALON AMERICAN BLUE 67 Y 69	\$ 34.990,00	\$ 60.000,00	\$ 25.010,00	41,68%
JEAN ALBERTO VO5 55-69	\$ 32.990,00	\$ 55.000,00	\$ 22.010,00	40,02%
JEAN ALBERTO VO5 77-83	\$ 37.990,00	\$ 70.000,00	\$ 32.010,00	45,73%
JEAN Y DRIL J ORTIZ	\$ 25.000,00	\$ 45.000,00	\$ 20.000,00	44,44%
PANTALON VO5 PANA	\$ 34.990,00	\$ 60.000,00	\$ 25.010,00	41,68%
PANTALON VO5 DRIL	\$ 29.990,00	\$ 53.000,00	\$ 23.010,00	43,42%
PANTALON ONDARA	\$ 39.990,00	\$ 75.000,00	\$ 35.010,00	46,68%
SEMIBUSO	\$ 16.150,00	\$ 25.000,00	\$ 8.850,00	35,40%
BUSO CUELLO V	\$ 25.350,00	\$ 43.000,00	\$ 17.650,00	41,05%
BUSO ANGORA	\$ 27.350,00	\$ 50.000,00	\$ 22.650,00	45,30%
BUSO CUELLO V NINO	\$ 21.350,00	\$ 40.000,00	\$ 18.650,00	46,63%
CINTURONES	\$ 14.000,00	\$ 25.000,00	\$ 11.000,00	44,00%
MEDIAS MARATHON	\$ 3.000,00	\$ 8.000,00	\$ 5.000,00	62,50%
CHALECOS LANA	\$ 25.350,00	\$ 40.000,00	\$ 14.650,00	36,63%
CHALECO ONDARA	\$ 42.990,00	\$ 75.000,00	\$ 32.010,00	42,68%
CORBATA PASCUCCI	\$ 6.000,00	\$ 20.000,00	\$ 14.000,00	70,00%
CORBATA JACKARD	\$ 3.000,00	\$ 10.000,00	\$ 7.000,00	70,00%
CORBATIN GRANDE	\$ 3.000,00	\$ 10.000,00	\$ 7.000,00	70,00%
CORBATIN PEQUENO	\$ 2.000,00	\$ 8.000,00	\$ 6.000,00	75,00%
CORBATA NINO	\$ 2.500,00	\$ 8.000,00	\$ 5.500,00	68,75%
CORBATA FIORENTINO	\$ 10.000,00	\$ 25.000,00	\$ 15.000,00	60,00%
MANCORNAS	\$ 8.500,00	\$ 20.000,00	\$ 11.500,00	57,50%
PROMEDIO				47,57%







	A 30 JUN 2014	A 31 JUL 2014	A 31 AGO 2014	A 30 SEP 2014	A 31 OCT 2014	A 30NOV 2014	A 31 DIC 2014
<b>ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE</b>							
EFFECTIVO	\$ 90.513.724,30	\$ 135.166.918,15	\$ 20.348.372,69	\$ 31.464.374,08	\$ 53.356.177,22	\$ 134.918.921,55	\$ 267.778.151,91
CUENTA DAVIVIENDA 1171051729	\$ 5.657.107,77	\$ 8.447.932,38	\$ 1.271.773,29	\$ 1.966.523,38	\$ 3.334.761,08	\$ 8.432.432,60	\$ 16.736.134,49
CUENTA DAVIVIENDA 458000032821	\$ 11.314.215,54	\$ 16.895.864,77	\$ 2.543.546,59	\$ 3.933.046,76	\$ 6.669.522,15	\$ 16.864.865,19	\$ 33.472.268,99
CUENTA DAVIVIENDA 5604507600012929	\$ 5.657.107,77	\$ 8.447.932,38	\$ 1.271.773,29	\$ 1.966.523,38	\$ 3.334.761,08	\$ 8.432.432,60	\$ 16.736.134,49
BANCOS	\$ 22.628.431,08	\$ 33.791.729,54	\$ 5.087.093,17	\$ 7.866.093,52	\$ 13.339.044,31	\$ 33.729.730,39	\$ 66.944.537,98
<b>INVENTARIO</b>							
Comercio al por mayor y por menor	\$ 407.083.366,47	\$ 366.506.184,49	\$ 340.037.055,02	\$ 364.700.378,34	\$ 451.436.700,23	\$ 463.994.031,38	\$ 395.911.990,49
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 520.225.521,85	\$ 535.464.832,18	\$ 365.472.520,89	\$ 404.030.845,94	\$ 518.131.921,76	\$ 632.642.683,32	\$ 730.634.680,38
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
MUEBLES	\$ 9.425.000,00	\$ 9.425.000,00	\$ 9.425.000,00	\$ 9.425.000,00	\$ 9.425.000,00	\$ 9.425.000,00	\$ 9.425.000,00
EQUIPOS	\$ 4.850.000,00	\$ 4.850.000,00	\$ 4.850.000,00	\$ 4.850.000,00	\$ 4.850.000,00	\$ 4.850.000,00	\$ 4.850.000,00
ENSERES	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.200.000,00
<b>PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO</b>	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00	\$ 15.475.000,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 535.700.521,85	\$ 550.939.832,18	\$ 380.947.520,89	\$ 419.505.845,94	\$ 533.606.921,76	\$ 648.117.683,32	\$ 746.109.680,38
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
INCOCO	\$ 84.000.000,00	\$ 84.000.000,00	\$ 36.750.000,00	\$ -	\$ 66.825.506,16	\$ 102.035.487,49	\$ 124.842.549,98
ONDARA	\$ 15.750.000,00	\$ 15.750.000,00	\$ 15.750.000,00	\$ 7.350.000,00	\$ 9.124.633,98	\$ 17.385.903,52	\$ 17.385.903,52
YANYNY	\$ 14.700.000,00	\$ 7.350.000,00	\$ -	\$ -	\$ 7.350.000,00	\$ 7.350.000,00	\$ 19.309.185,00
OTROS PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SATELITE VESTIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SATELITE CHAQUETAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
SATELITE CAMISAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PIZANTEX	\$ 2.591.400,00	\$ 2.591.400,00	\$ -	\$ 7.560.000,00	\$ 7.560.000,00	\$ 7.560.000,00	\$ 1.287.852,30
T3 TEXTILES	\$ 10.319.400,00	\$ 7.673.400,00	\$ -	\$ 39.942.000,00	\$ 39.942.000,00	\$ 39.942.000,00	\$ -
GEOMUNDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.982.000,00	\$ 2.982.000,00	\$ 2.982.000,00	\$ -
OTROS TEXTILES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PROVEEDORES</b>	\$ 127.360.800,00	\$ 117.364.800,00	\$ 52.500.000,00	\$ 57.834.000,00	\$ 133.784.140,14	\$ 177.255.391,01	\$ 162.825.490,80
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>							
CUENTA POR PAGAR A SOCIO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DIVIDENDOS POR PAGAR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
RENTA POR PAGAR 2012	\$ 120.599.851,67	\$ 120.599.851,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PROVISION DE RENTA CORRIENTE	\$ 35.554.157,16	\$ 43.881.809,57	\$ 48.987.681,89	\$ 59.951.709,16	\$ 72.541.517,93	\$ 95.984.556,46	\$ 133.083.782,56
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 283.514.808,83	\$ 281.846.461,24	\$ 101.487.681,89	\$ 117.785.709,16	\$ 206.325.658,07	\$ 273.239.947,47	\$ 295.909.273,36
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 283.514.808,83	\$ 281.846.461,24	\$ 101.487.681,89	\$ 117.785.709,16	\$ 206.325.658,07	\$ 273.239.947,47	\$ 295.909.273,36
<b>PATRIMONIO</b>							
CAPITAL	\$ 180.000.000,00	\$ 180.000.000,00	\$ 180.000.000,00	\$ 180.000.000,00	\$ 180.000.000,00	\$ 180.000.000,00	\$ 180.000.000,00
UTILIDADES ACUMULADAS 2012	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD DEL EJERCICIO (MES)	\$ 72.185.713,02	\$ 89.093.370,94	\$ 99.459.839,00	\$ 121.720.136,78	\$ 147.281.263,68	\$ 194.877.735,85	\$ 270.200.407,02
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 252.185.713,02	\$ 269.093.370,94	\$ 279.459.839,00	\$ 301.720.136,78	\$ 327.281.263,68	\$ 374.877.735,85	\$ 450.200.407,02
<b>PASIVOS + PARIMONIO</b>	\$ 535.700.521,85	\$ 550.939.832,18	\$ 380.947.520,89	\$ 419.505.845,94	\$ 533.606.921,76	\$ 648.117.683,32	\$ 746.109.680,38
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

**TABLA 4. PRESUPUESTO DE EFECTIVO MENSULA PARA EL PERIODO 2013 Y 2014**

**PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

**2013**

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 61.356.070,00</b>	<b>\$ 51.313.570,00</b>	<b>\$ 70.669.330,00</b>	<b>\$ 64.147.370,00</b>	<b>\$ 63.989.780,00</b>	<b>\$ 116.614.540,00</b>	<b>\$ 88.092.810,00</b>
INCOCO	\$ 60.612.704,00	\$ 31.936.491,00	\$ 20.686.678,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ONDARA	\$ -	\$ 8.276.312,00	\$ 7.493.215,00	\$ -	\$ -		
YANYNY	\$ -	\$ 17.514.000,00	\$ -	\$ 2.500.000,00	\$ -	\$ 8.000.000,00	\$ 7.000.000,00
OTROS PROVEEDORES	\$ 1.738.070,00	\$ 3.318.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 2.400.000,00	\$ 4.500.000,00	\$ 3.500.000,00	\$ 2.500.000,00
SATELITE VESTIDOS	\$ 5.560.000,00	\$ 420.000,00	\$ 9.100.000,00	\$ -	\$ -	\$ 18.000.000,00	\$ -
SATELITE CHAQUETAS	\$ -	\$ 200.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.400.000,00	\$ -
SATELITE CAMISAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.400.000,00	\$ -
PIZANTEX	\$ -	\$ -	\$ 1.168.120,00	\$ -	\$ -	\$ 3.736.360,00	\$ -
T3 TEXTILES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.520.000,00
GEOMUNDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 529.200,00	\$ -
OTROS TEXTILES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 604.128,00	\$ -
<b>(TOTAL PAGOS PROVEEDORES)</b>	<b>\$ 67.910.774,00</b>	<b>\$ 61.664.803,00</b>	<b>\$ 39.648.013,00</b>	<b>\$ 4.900.000,00</b>	<b>\$ 4.500.000,00</b>	<b>\$ 52.169.688,00</b>	<b>\$ 12.020.000,00</b>
SALARIOS	\$ 4.783.331,61	\$ 4.783.331,96	\$ 5.324.638,17	\$ 5.070.281,53	\$ 4.917.718,87	\$ 6.715.011,10	\$ 5.208.628,13
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 3.404.963,70	\$ 3.901.640,00	\$ 5.074.913,00	\$ 4.861.383,70	\$ 5.211.326,20	\$ 5.946.035,50	\$ 7.050.350,00
ARRENDAMIENTO	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00
IMPUESTO DE RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS OPERATIVOS COMISIONES	\$ 613.560,70	\$ 513.135,70	\$ 706.693,30	\$ 641.473,70	\$ 639.897,80	\$ 1.166.145,40	\$ 880.928,10
<b>(TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS)</b>	<b>\$ 21.006.006,01</b>	<b>\$ 21.402.257,66</b>	<b>\$ 23.310.394,47</b>	<b>\$ 22.777.288,93</b>	<b>\$ 22.973.092,87</b>	<b>\$ 26.031.342,00</b>	<b>\$ 25.344.056,23</b>
(PAGO DE DIVIDENDOS)	\$ 221.335.632,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EGO (Efectivo Generado en Operaciones)</b>	<b>\$ (248.896.342,01)</b>	<b>\$ (31.753.490,66)</b>	<b>\$ 7.710.922,53</b>	<b>\$ 36.470.081,07</b>	<b>\$ 36.516.687,13</b>	<b>\$ 38.413.510,00</b>	<b>\$ 50.728.753,77</b>
AUMENTO/ DISMINUCION DE CAJA	\$ (248.896.342,01)	\$ (31.753.490,66)	\$ 7.710.922,53	\$ 36.470.081,07	\$ 36.516.687,13	\$ 38.413.510,00	\$ 50.728.753,77
EFECTIVO INICIAL	\$ 250.230.479,81	\$ 1.334.137,80	\$ (30.419.352,87)	\$ (22.708.430,34)	\$ 13.761.650,73	\$ 50.278.337,86	\$ 88.691.847,86
<b>EFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$ 1.334.137,80</b>	<b>\$ (30.419.352,87)</b>	<b>\$ (22.708.430,34)</b>	<b>\$ 13.761.650,73</b>	<b>\$ 50.278.337,86</b>	<b>\$ 88.691.847,86</b>	<b>\$ 139.420.601,63</b>

2013

2014

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 69.275.740,00</b>	<b>\$ 99.183.850,00</b>	<b>\$ 114.041.600,00</b>	<b>\$ 177.168.240,00</b>	<b>\$ 256.826.380,00</b>	<b>\$ 66.001.771,70</b>
INCOCO	\$ 45.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 63.643.339,20
ONDARA		\$ 8.000.000,00	\$ 7.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
YANYNY	\$ 7.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000.000,00	\$ -
OTROS PROVEEDORES	\$ 1.000.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 1.824.973,50
SATELITE VESTIDOS	\$ -	\$ 12.000.000,00	\$ 36.000.000,00	\$ 32.375.000,00	\$ -	\$ 5.838.000,00
SATELITE CHAQUETAS	\$ -			\$ 13.500.000,00	\$ 10.000.000,00	\$ -
SATELITE CAMISAS	\$ -	\$ 8.400.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ 6.175.000,00	\$ -	\$ -
PIZANTEX	\$ 2.468.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.200.000,00	\$ -
T3 TEXTILES	\$ 7.308.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38.040.000,00	\$ -
GEOMUNDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.840.000,00	\$ -
OTROS TEXTILES	\$ 6.230.000,00	\$ -	\$ 9.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(TOTAL PAGOS PROVEEDORES)</b>	<b>\$ 69.006.000,00</b>	<b>\$ 65.400.000,00</b>	<b>\$ 65.000.000,00</b>	<b>\$ 56.050.000,00</b>	<b>\$ 69.080.000,00</b>	<b>\$ 71.306.312,70</b>
SALARIOS	\$ 5.040.462,47	\$ 4.972.620,62	\$ 4.849.474,81	\$ 6.804.932,92	\$ 11.942.640,22	\$ 4.975.621,55
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 5.843.911,00	\$ 4.982.089,40	\$ 8.046.360,00	\$ 8.173.513,50	\$ 9.956.907,00	\$ 3.507.112,61
ARRENDAMIENTO	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.204.150,00	\$ 12.814.357,50
IMPUESTO DE RENTA	\$ 109.016.057,81	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS OPERATIVOS COMISIONES	\$ 692.757,40	\$ 991.838,50	\$ 1.140.416,00	\$ 1.771.682,40	\$ 2.568.263,80	\$ 660.017,72
<b>(TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS)</b>	<b>\$ 132.797.338,68</b>	<b>\$ 23.150.698,52</b>	<b>\$ 26.240.400,81</b>	<b>\$ 28.954.278,82</b>	<b>\$ 36.671.961,02</b>	<b>\$ 21.957.109,37</b>
(PAGO DE DIVIDENDOS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 244.854.244,30
<b>EGO (Efectivo Generado en Operaciones)</b>	<b>\$ (132.527.598,68)</b>	<b>\$ 10.633.151,48</b>	<b>\$ 22.801.199,19</b>	<b>\$ 92.163.961,18</b>	<b>\$ 151.074.418,98</b>	<b>\$ (272.115.894,68)</b>
AUMENTO/ DISMINUCION DE CAJA	\$ (132.527.598,68)	\$ 10.633.151,48	\$ 22.801.199,19	\$ 92.163.961,18	\$ 151.074.418,98	\$ (272.115.894,68)
EFFECTIVO INICIAL	\$ 139.420.601,63	\$ 6.893.002,95	\$ 17.526.154,43	\$ 40.327.353,62	\$ 132.491.314,79	\$ 283.565.733,77
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$ 6.893.002,95</b>	<b>\$ 17.526.154,43</b>	<b>\$ 40.327.353,62</b>	<b>\$ 132.491.314,79</b>	<b>\$ 283.565.733,77</b>	<b>\$ 11.449.839,10</b>



2014

	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 55.191.200,70</b>	<b>\$ 76.106.844,20</b>	<b>\$ 68.935.160,20</b>	<b>\$ 68.518.226,50</b>	<b>\$ 125.616.925,40</b>	<b>\$ 94.880.530,60</b>
INCOCO	\$ 33.533.315,55	\$ 21.721.011,90	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ONDARA	\$ 8.690.127,60	\$ 7.867.875,75	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
YANYNY	\$ 18.389.700,00	\$ -	\$ 2.625.000,00	\$ -	\$ 8.400.000,00	\$ 7.350.000,00
OTROS PROVEEDORES	\$ 3.483.900,00	\$ 1.260.000,00	\$ 2.520.000,00	\$ 4.725.000,00	\$ 3.675.000,00	\$ 2.625.000,00
SATELITE VESTIDOS	\$ 441.000,00	\$ 9.555.000,00	\$ -	\$ -	\$ 18.900.000,00	\$ -
SATELITE CHAQUETAS	\$ 210.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.870.000,00	\$ -
SATELITE CAMISAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.820.000,00	\$ -
PIZANTEX	\$ -	\$ 1.226.526,00	\$ -	\$ -	\$ 3.923.178,00	\$ -
T3 TEXTILES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.646.000,00
GEOMUNDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 555.660,00	\$ -
OTROS TEXTILES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 634.334,40	\$ -
<b>(TOTAL PAGOS PROVEEDORES)</b>	<b>\$ 64.748.043,15</b>	<b>\$ 41.630.413,65</b>	<b>\$ 5.145.000,00</b>	<b>\$ 4.725.000,00</b>	<b>\$ 54.778.172,40</b>	<b>\$ 12.621.000,00</b>
SALARIOS	\$ 4.975.621,91	\$ 5.538.688,63	\$ 5.274.106,85	\$ 5.115.411,17	\$ 6.984.954,55	\$ 5.418.014,98
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 4.018.689,20	\$ 5.227.160,39	\$ 5.007.225,21	\$ 5.367.665,99	\$ 6.124.416,57	\$ 7.261.860,50
ARRENDAMIENTO	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50
IMPUESTO DE RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS OPERATIVOS COMISIONES	\$ 551.912,01	\$ 761.068,44	\$ 689.351,60	\$ 685.182,27	\$ 1.256.169,25	\$ 948.805,31
<b>(TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS)</b>	<b>\$ 22.360.580,61</b>	<b>\$ 24.341.274,96</b>	<b>\$ 23.785.041,16</b>	<b>\$ 23.982.616,92</b>	<b>\$ 27.179.897,87</b>	<b>\$ 26.443.038,29</b>
(PAGO DE DIVIDENDOS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EGO (Efectivo Generado en Operaciones)</b>	<b>\$ (31.917.423,06)</b>	<b>\$ 10.135.155,59</b>	<b>\$ 40.005.119,04</b>	<b>\$ 39.810.609,58</b>	<b>\$ 43.658.855,13</b>	<b>\$ 55.816.492,31</b>
AUMENTO/ DISMINUCION DE CAJA	\$ (31.917.423,06)	\$ 10.135.155,59	\$ 40.005.119,04	\$ 39.810.609,58	\$ 43.658.855,13	\$ 55.816.492,31
EFFECTIVO INICIAL	\$ 11.449.839,10	\$ (20.467.583,97)	\$ (10.332.428,37)	\$ 29.672.690,66	\$ 69.483.300,25	\$ 113.142.155,38
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$ (20.467.583,97)</b>	<b>\$ (10.332.428,37)</b>	<b>\$ 29.672.690,66</b>	<b>\$ 69.483.300,25</b>	<b>\$ 113.142.155,38</b>	<b>\$ 168.958.647,69</b>

2014

2015

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 74.353.176,50</b>	<b>\$ 106.750.940,70</b>	<b>\$ 122.991.197,90</b>	<b>\$ 191.027.775,80</b>	<b>\$ 276.869.438,40</b>	<b>\$ 69.301.860,29</b>
INCOCO	\$ 47.250.000,00	\$ 36.750.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 66.825.506,16
ONDARA	\$ -	\$ 8.400.000,00	\$ 7.350.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
YANYNY	\$ 7.350.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.350.000,00	\$ -
OTROS PROVEEDORES	\$ 1.050.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 2.625.000,00	\$ 4.200.000,00	\$ 4.200.000,00	\$ 1.916.222,18
SATELITE VESTIDOS	\$ -	\$ 12.600.000,00	\$ 37.800.000,00	\$ 33.993.750,00	\$ -	\$ 6.129.900,00
SATELITE CHAQUETAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 14.175.000,00	\$ 10.500.000,00	\$ -
SATELITE CAMISAS	\$ -	\$ 8.820.000,00	\$ 11.025.000,00	\$ 6.483.750,00	\$ -	\$ -
PIZANTEX	\$ 2.591.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.560.000,00	\$ -
T3 TEXTILES	\$ 7.673.400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 39.942.000,00	\$ -
GEOMUNDO	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.982.000,00	\$ -
OTROS TEXTILES	\$ 6.541.500,00	\$ -	\$ 9.450.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(TOTAL PAGOS PROVEEDORES)</b>	<b>\$ 72.456.300,00</b>	<b>\$ 68.670.000,00</b>	<b>\$ 68.250.000,00</b>	<b>\$ 58.852.500,00</b>	<b>\$ 72.534.000,00</b>	<b>\$ 74.871.628,34</b>
SALARIOS	\$ 5.243.089,06	\$ 5.172.519,97	\$ 5.044.423,70	\$ 7.078.491,23	\$ 12.422.734,36	\$ 5.224.402,62
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 6.019.228,33	\$ 5.131.552,08	\$ 8.287.750,80	\$ 8.418.718,91	\$ 10.255.614,21	\$ 3.682.468,24
ARRENDAMIENTO	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 12.814.357,50	\$ 13.455.075,38
IMPUESTO DE RENTA	\$ 120.599.851,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS OPERATIVOS COMISIONES	\$ 743.531,77	\$ 1.067.509,41	\$ 1.229.911,98	\$ 1.910.277,76	\$ 2.768.694,38	\$ 693.018,60
<b>(TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS)</b>	<b>\$ 145.420.058,32</b>	<b>\$ 24.185.938,96</b>	<b>\$ 27.376.443,98</b>	<b>\$ 30.221.845,39</b>	<b>\$ 38.261.400,45</b>	<b>\$ 23.054.964,84</b>
(PAGO DE DIVIDENDOS)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 270.200.407,02
<b>EGO (Efectivo Generado en Operaciones)</b>	<b>\$ (143.523.181,82)</b>	<b>\$ 13.895.001,74</b>	<b>\$ 27.364.753,92</b>	<b>\$ 101.953.430,41</b>	<b>\$ 166.074.037,95</b>	<b>\$ (298.825.139,91)</b>
AUMENTO/ DISMINUCION DE CAJA	\$ (143.523.181,82)	\$ 13.895.001,74	\$ 27.364.753,92	\$ 101.953.430,41	\$ 166.074.037,95	\$ (298.825.139,91)
EFFECTIVO INICIAL	\$ 168.958.647,69	\$ 25.435.465,87	\$ 39.330.467,61	\$ 66.695.221,53	\$ 168.648.651,94	\$ 334.722.689,89
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$ 25.435.465,87</b>	<b>\$ 39.330.467,61</b>	<b>\$ 66.695.221,53</b>	<b>\$ 168.648.651,94</b>	<b>\$ 334.722.689,89</b>	<b>\$ 35.897.549,98</b>

2015

	FEBRERO	MARZO	ABRIL
<b>VENTAS</b>	<b>\$ 57.950.760,74</b>	<b>\$ 79.912.186,41</b>	<b>\$ 72.381.918,21</b>
INCOCO	\$ 35.209.981,33	\$ 22.807.062,50	\$ -
ONDARA	\$ 9.124.633,98	\$ 8.261.269,54	\$ -
YANYNY	\$ 19.309.185,00	\$ -	\$ 2.756.250,00
OTROS PROVEEDORES	\$ 3.658.095,00	\$ 1.323.000,00	\$ 2.646.000,00
SATELITE VESTIDOS	\$ 463.050,00	\$ 10.032.750,00	\$ -
SATELITE CHAQUETAS	\$ 220.500,00	\$ -	\$ -
SATELITE CAMISAS	\$ -	\$ -	\$ -
PIZANTEX	\$ -	\$ 1.287.852,30	\$ -
T3 TEXTILES	\$ -	\$ -	\$ -
GEOMUNDO	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS TEXTILES	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(TOTAL PAGOS PROVEEDORES)</b>	<b>\$ 67.985.445,31</b>	<b>\$ 43.711.934,33</b>	<b>\$ 5.402.250,00</b>
SALARIOS	\$ 5.224.403,00	\$ 5.815.623,06	\$ 5.537.812,19
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	\$ 4.219.623,66	\$ 5.488.518,41	\$ 5.257.586,47
ARRENDAMIENTO	\$ 13.455.075,38	\$ 13.455.075,38	\$ 13.455.075,38
IMPUESTO DE RENTA	\$ -	\$ -	\$ -
EGRESOS OPERATIVOS COMISIONES	\$ 579.507,61	\$ 799.121,86	\$ 723.819,18
<b>(TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS)</b>	<b>\$ 23.478.609,64</b>	<b>\$ 25.558.338,71</b>	<b>\$ 24.974.293,22</b>
(PAGO DE DIVIDENDOS)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>EGO (Efectivo Generado en Operaciones)</b>	<b>\$ (33.513.294,22)</b>	<b>\$ 10.641.913,37</b>	<b>\$ 42.005.374,99</b>
AUMENTO/ DISMINUCION DE CAJA	\$ (33.513.294,22)	\$ 10.641.913,37	\$ 42.005.374,99
EFFECTIVO INICIAL	\$ 35.897.549,98	\$ 2.384.255,76	\$ 13.026.169,13
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$ 2.384.255,76</b>	<b>\$ 13.026.169,13</b>	<b>\$ 55.031.544,12</b>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM

**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)**

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	<b>NOMBRE DEL POSTGRADO</b>	Especialización en Finanzas y Mercado de capitales.
2	<b>TÍTULO DEL PROYECTO</b>	Modelo financiero y optimización del valor agregado del grupo comercial ARVAL
3	<b>AUTOR(es)</b>	Valderrama Cardenas Julian Arcesio
4	<b>AÑO Y MES</b>	2013 - Abril
5	<b>NOMBRE DEL ASESOR(a)</b>	Angel Diaz Pedro Maria
6	<b>DESCRIPCIÓN O ABSTRACT</b>	<p>El proyecto va encaminado a la organización de la información financiera, diseñando una metodología de flujo de información para poder constituir los estados de resultados del grupo comercial ARVAL. Plantear el balance general, estado de ganancias y pérdidas y el presupuesto de efectivo, realizar el análisis respectivo teniendo en cuenta los inconvenientes de liquidez que tiene la empresa en ciertos periodos de tiempo, considerar las razones financieras, realizar análisis vertical y horizontal para poder mejorar la situación financiera de la empresa y de esta manera optimizar el valor agregado para el inversionista. Detectar las ventajas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas en el sector. Proyectar los estados de resultados teniendo en cuenta el entorno y realizar el análisis respectivo, de esta manera anticiparse por medio del presupuesto a posibles problemas de liquidez.</p> <p>The project is aimed at the financial information organization, designing an information flow methodology for constituting income statements ARVAL trade group. Perform the balance sheet, profit and loss and cash flow and perform the respective analysis considering the liquidity problems that the company has in certain periods of time, considering the financial ratios, doing vertical and horizontal analysis to improve financial position of the company and thus optimize the value for the investor. Identify advantages and opportunities as well as weaknesses and threats in the sector. Projected income statements considering the environment and perform the respective analysis of this way through the budget anticipating a possible liquidity problems.</p>
7	<b>PALABRAS CLAVES</b>	Estados financieros, proyección, valor agregado, presupuesto de efectivo, comercio.
8	<b>SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO</b>	Sector Comercial
9	<b>TIPO DE ESTUDIO</b>	Trabajo Aplicado
10	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	Diseñar una metodología de planeación financiera eficiente para optimizar la generación de valor agregado del grupo comercial ARVAL.
11	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<p>Identificar la metodología actual, si la hay en las decisiones financieras de la empresa y sus respectivos problemas.</p> <p>Diseñar el proceso de recolección financiera óptimo, además de diseñar el método eficiente de flujo de información financiera.</p> <p>Organizar la información recolectada para así elaborar los estados financieros de la empresa.</p> <p>Elaborar el presupuesto de efectivo en donde se pueda identificar los momentos claves de ahorro e inversión, para evitar así iliquidez, por medio del presupuesto de efectivo.</p>

12	<b>RESUMEN GENERAL</b>	<p>La optimización del valor agregado del grupo comercial ARVAL y la formulación de una nueva metodología para la toma de decisiones financieras es un proyecto que nace a partir de la aplicación del conocimiento adquirido en la especialización en Finanzas y Mercado de Capitales y es realizado con el fin de mejorar el flujo de información financiera en la empresa, además de realizar el trabajo aplicado correspondiente al requisito de grado de la Universidad de la Sabana. El problema de la compañía radica en ausencia de estado de resultados y de la toma de decisiones financieras de forma empírica, que no han tenido implicaciones negativas en el comportamiento de la empresa, puesto que lleva alrededor de 20 años en el comercio, pero no se ha podido optimizar la generación de valor para el accionista. El objetivo principal es diseñar una metodología de planeación financiera eficiente para optimizar la generación de valor agregado del grupo comercial ARVAL, esto a partir de identificar la metodología actual en las decisiones financieras de la empresa y sus respectivos problemas, diseñar el proceso de recolección financiera óptimo, Se realiza un análisis del estado actual de la empresa describiendo las condiciones, número de empleados, ambiente de trabajo, dofa, etc., de la misma manera se consulta la bibliografía pertinente para la realización y el análisis de los estados financieros y la toma de decisiones para cumplir el objetivo del proyecto. En la metodología se identifican las falencias del flujo de información de la empresa y se plantea una alternativa mucho más organizada y más fácil de consultar y analizar, se realizan los estados de resultados del año 2012 (Estado de resultados y balance general) y a partir de estos un análisis de la situación de la empresa, este análisis es complementado con el presupuesto de efectivo que brinda las herramientas para prevenir el problema de mayor importancia que tiene el grupo comercial Arval que es la iliquidez en ciertos periodos del año. Se realiza la proyección de los tres informes y se analiza, de esta forma se mejoran las deficiencias que se vienen presentando y por medio de recomendaciones al accionista principal, persona que toma las decisiones, se plantean las mejores soluciones.</p>
13	<b>CONCLUSIONES.</b>	<p>Se realizaron por primer vez los estados de resultados (Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas y Presupuesto de Efectivo), con toda la información completa y exacta, además de presentar un flujo de caja proyectado, dando un punto de partida para el análisis de informes financieros y de esta manera tomar mejores decisiones, optimizando la generación de valor agregado del grupo comercial arval, previniendo periodos de iliquidez, aprovechando temporadas de buenas ventas y manejando el inventario como parte fundamental de la toma de decisiones.</p> <p>Por medio de la recolección de información primaria y secundaria se pudo identificar la metodología actual para la toma de decisiones financieras de la empresa y se pudo identificar de la misma manera los problemas que esta metodología estaba generando en la organización, problemas que se han mencionado en el planteamiento del problema en este proyecto, pero que fueron el punto de partida de la solución</p> <p>Se diseñó un nuevo proceso de recolección de información por medios electrónicos que le dan a la organización un mayor grado de confianza en el control de inventarios, ventas y metas generando un flujo eficiente de datos, facilitando la consecución de los informes contables.</p> <p>La creación de una metodología practica de recolección, organización y presentación de datos financieros, generara un mejoramiento continuo en la compañía, debido a que cada periodo se evaluarán los resultados tanto de la compañía como de los procesos realizados en ella y se mejoraran año tras año a partir del análisis del presupuesto de efectivo.</p>
14	<b>FUENTES BIBLIOGRÁFICAS</b>	<p>AGUILERA, Álvaro. Valoración de Pymes. Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas. Madrid. Departamento Legal M 24674-2005, Junio 2005. 11 p.</p> <p>ALGANTE OLIVERO, Diana. El diagnostico de una Pyme. Editorial Dunken. Buenos Aires. 2003. 20 p.</p> <p>CANTALAPIEDRA ARENAS, Mario. Manual de Gestión Financiera para Pymes. Cie Inversiones Editoriales. Madrid España, Octubre de 2001. 3 y 113 p.</p> <p>CENTRO DE ESPECIALIZACION PROFESIONAL Y EXTENSION UNIVERSITARIA. Gestión Contabilidad General. Asunción Paraguay. <a href="http://www.cepeu.edu.py/Manual%20de%20Contabilidad.pdf">www.cepeu.edu.py/Manual%20de%20Contabilidad.pdf</a></p> <p>GARCIA, Oscar León, Administración Financiera: Fundamentos y aplicaciones. Prensa moderna impresores, Cali. 1999.</p> <p>GITMAN, Lawrence J. Principios de Administración Financiera. Pearson Educación, decimoprimer edición. San Diego State University. 2008.</p> <p>ORTIQUEIRA BOBILLO, José Manuel. Casos prácticos sobre análisis de inversiones y financiación de pymes. Ediciones pirámide. Madrid, 2004.</p> <p>OTERO, María. El nuevo de las finanzas micro empresariales, Plaza y Valdés editores. México, 1998.</p>